

LIÇÕES DE LIDERANÇA DA ELITE DAS FORÇAS ESPECIAIS

A ARTE DA GUERRA SEGUNDO OS SEALS DA MARINHA NORTE-AMERICANA

ROB ROY

PRIMEIRO-SARGENTO DA MARINHA (REFORMADO) DO SEAL TEAM SIX

CHRIS LAWSON

Cultrix

A ARTE DA GUERRA
SEGUNDO OS SEALS DA MARINHA
NORTE-AMERICANA

Rob Roy
Chris Lawson

A ARTE DA GUERRA
SEGUNDO OS SEALS DA MARINHA
NORTE-AMERICANA

Tradução
MARTHA ARGEL
HUMBERTO MOURA NETO



Título do original: *The Navy Seal Art of War*.

Copyright © 2015 Rob Roy.

Publicado mediante acordo com Crown Business, um selo da The Crown Publishing Group, uma divisão da Penguin Random House LLC.

Copyright da edição brasileira © 2016 Editora Pensamento-Cultrix Ltda.

Texto de acordo com as novas regras ortográficas da língua portuguesa.

1ª edição 2016.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou usada de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, inclusive fotocópias, gravações ou sistema de armazenamento em banco de dados, sem permissão por escrito, exceto nos casos de trechos curtos citados em resenhas críticas ou artigos de revistas.

A Editora Cultrix não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados neste livro.

Editor: Adilson Silva Ramachandra

Editora de texto: Denise de Carvalho Rocha

Gerente editorial: Roseli de S. Ferraz

Produção editorial: Indiara Faria Kayo

Editoração eletrônica: Fama Editora

Revisão: Vivian Miwa Matsushita

Produção de ebook: [S2 Books](#)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Roy, Rob

A arte da guerra segundo os Seals da marinha norte-americana / Rob Roy e Chris Lawson ; tradução Martha Argel, Humberto Moura Neto. — São Paulo : Cultrix, 2016.

Título original: The navy Seal art of war.

ISBN 978-85-316-1356-2

1. Administração 2. Economia 3. Estados Unidos — Marinha. Selo 4. Negócios e economia 5. Planejamento estratégico I. Lawson, Chris. II. Título.

16-03045

CDD-658.4012

Índices para catálogo sistemático:

1. Planejamento de negócios : Administração 658.4012

1ª Edição digital: 2016

eISBN: 978-85-316-1362-3

Direitos de tradução para o Brasil adquiridos com exclusividade pela EDITORA PENSAMENTO-CULTRIX LTDA., que se reserva a propriedade literária desta tradução.

Rua Dr. Mário Vicente, 368 — 04270-000 — São Paulo, SP

Fone: (11) 2066-9000 — Fax: (11) 2066-9008

<http://www.editoracultrix.com.br>

E-mail: atendimento@editoracultrix.com.br

Foi feito o depósito legal.

Para minha esposa, Fia, e nossos dois filhos, Emille e Adrian
— Rob Roy

Para minha incrível esposa, Jessica, por quem sou completamente apaixonado. Já se disse que há gente que passa a vida toda imaginando se fez alguma diferença neste mundo. Assim como os SEALs, você não tem esse problema. Obrigado por ter dito “Sim”.
— Chris Lawson

Sumário

[Capa](#)

[Folha de rosto](#)

[Créditos](#)

[Dedicatória](#)

[Filosofia/Credo do Grupo Especial de Guerra Naval dos Estados Unidos](#)

[Nota do Autor](#)

[Introdução](#)

[Esteja Pronto Para Tudo o que os “Comedores de Meleca” Armarem Contra Você](#)

[Intenção do Comandante](#)

[Festina Lente: Apresse-se Devagar](#)

[Foco de Massa de Mira](#)

[Os Homens de Rosto Verde](#)

[Sem Limites](#)

[Se Você Não Está Trapaceando, Não Está se Esforçando](#)

[Observação, Orientação, Decisão, Ação — O Ciclo OODA](#)

[Você Vai Saber o que Fazer](#)

[O Único Jeito de Sair É Atravessar](#)

[Habilidade de Equipe](#)

[O Único Dia Fácil Foi Ontem](#)

[O Poder da Paciência](#)

[Comunicação Clara e Concisa](#)

[Na Ausência de Liderança... Lidere](#)

[O Quarteto da Liderança](#)

[A Importância da Confiança](#)

[Tenha um Coração Servil](#)

[Venham até a Borda e Voem](#)

[Só Mais Um](#)

[Não Existe Linha de Chegada](#)

[Você Está Ferido ou Está Machucado?](#)

[Onde Quer que Haja Dúvida, Não Há Dúvida](#)

[Opções, Ultimatos e Versatilidade](#)

[Não Há Melhor Amigo — Não Há Pior Inimigo](#)

[Humildade](#)

[Tenha uma Mentalidade de Comando de Missão](#)

[Aceite as Adversidades](#)

[Você Precisa se Importar com Aqueles que Lidera](#)

[Você só Consegue Administrar Aquilo que Consegue Mensurar](#)

[O Sino](#)

[A Paixão Pode Mover Montanhas](#)

[Os Seis Princípios das Operações Especiais Bem-Sucedidas](#)

[Você Precisa Ter uma Visão](#)

[As Sete Características Essenciais](#)

[A Linguagem da Liderança](#)

[Coloque Todo Mundo em Sintonia](#)

[Comprometa-se com o Compromisso](#)

[Os Elementos do Modo de Pensar de um Guerreiro](#)

[Uma Expectativa de Sucesso](#)

[Adaptabilidade](#)

[Executando um Plano](#)

[Recursos Humanos — O Ponto de Vista dos Seals](#)

[Força Mental](#)

[Trabalho em Equipe](#)

[Expectativas de Desempenho](#)

[Saiba Quem Você É](#)

[Lidere a Partir da Linha de Frente](#)

[A Cegonha e a Rã](#)

[A Mentoria É Obrigatória](#)

[Leões Liderados por Jumentos](#)

[Competência e Caráter](#)

[Arranje um Companheiro de Nado](#)

[Cuide de Si Mesmo](#)

[Torne sua Empresa “À Prova de Afogamento”](#)

[Reputação É Tudo](#)

[Atenção aos Detalhes](#)

Agradecimentos

A ARTE DA GUERRA
SEGUNDO OS SEALS DA MARINHA
NORTE-AMERICANA

Filosofia/Credo do Grupo Especial de Guerra Naval dos Estados Unidos

Em tempos de guerra ou de incertezas há um tipo especial de guerreiro, pronto para responder ao chamado de nossa Nação. Um homem comum, com um desejo incomum de ter êxito. Forjado pela adversidade, ele está lado a lado com as melhores forças de operações especiais para servir a seu país, ao povo norte-americano e proteger seu modo de vida. Eu sou este homem.

Meu Tridente é um símbolo de honra e de herança. Conferido a mim pelos heróis que me precederam, ele representa a confiança daqueles que jurei proteger. Ao usar o Tridente, aceito a responsabilidade da profissão e do modo de vida que escolhi. É um privilégio que todo dia devo fazer por merecer.

Minha lealdade ao País e à Equipe é total. Humildemente sirvo como guardião de meus compatriotas norte-americanos, sempre pronto para defender aqueles que são incapazes de defender a si mesmos. Não faço alarde sobre a natureza do meu trabalho, nem busco reconhecimento por minhas ações. Voluntariamente aceito os riscos inerentes a minha profissão, colocando o bem-estar e a segurança dos outros acima dos meus.

Sirvo com honra, dentro e fora do campo de batalha. A capacidade de controlar minhas emoções e minhas ações, quaisquer que sejam as circunstâncias, diferenciam-me de outros homens. Uma integridade inflexível é minha regra. Meu caráter e minha honra são firmes. Minha palavra é minha garantia.

Nós esperamos liderar e ser liderados. Na ausência de ordens, assumirei o comando, conduzirei meus companheiros de equipe e cumprirei a missão. Liderarei pelo exemplo, em qualquer situação.

Nunca desistirei. Perseverarei e vencerei na adversidade. Minha Nação espera

que eu seja fisicamente mais rijo e mentalmente mais forte que meus inimigos. Se derrubado, sempre me reerguerei. Usarei até a última gota de energia para proteger meus companheiros de equipe e cumprir nossa missão. Nunca estou fora da luta.

Nós exigimos disciplina. Nós esperamos inovações. A vida de meus companheiros de equipe e o sucesso de nossa missão dependem de mim — de minha habilidade técnica, proficiência tática e atenção aos detalhes. Meu treinamento nunca está terminado.

Treinamos para a guerra e lutamos para vencer. Estou sempre pronto para empregar o espectro total da força de combate, com o intuito de cumprir minha missão e atingir os objetivos estipulados por meu País. A execução de minhas tarefas será rápida e violenta quando necessário, mas guiada pelos mesmos princípios que sirvo para defender.

Homens corajosos lutaram e morreram para construir a tradição orgulhosa e a reputação temida que me comprometo a manter. Nas piores condições, o legado de meus companheiros de equipe norteia minha determinação e guia silencioso cada um de meus atos. Não falharei.

Nota do Autor

Há milhares de anos os exércitos enfrentam outros exércitos usando uma infinidade de táticas e estratégias para tentar chegar à vitória. Embora nós, os SEALs da Marinha, sintamos um orgulho justificado de nossas habilidades especiais como combatentes, não temos vergonha de tomar as lições aprendidas com a história para aplicá-las em nossos próprios planos de batalha.

Ao longo de minha carreira militar, um pensador extraordinário sempre se destacou: o antigo general chinês e estrategista supremo, Sun Tzu — o autor de *A Arte da Guerra*. Junto com Carl von Clausewitz, Sun Tzu é considerado um dos melhores pensadores militares de todos os tempos. E seu livro conciso, mas poderoso (em comparação com a obra de Clausewitz, *Da Guerra*, de apresentação mais densa) inspirou-me tremendamente.

O que adoro nas lições de *A Arte da Guerra* é sua simplicidade. Tentei imitar essa abordagem em meu próprio livro. A simplicidade, de acordo com o Almirante William McRaven, um SEAL da Marinha e ex-comandante do Comando de Operações Especiais Conjuntas dos Estados Unidos, é o que os operadores especiais almejam conseguir em praticamente todas as operações. Além da simplicidade de Sun Tzu, adoro os aspectos psicológicos de seus ensinamentos. Para ele, a guerra diz respeito à filosofia e à psicologia, tanto quanto à política e ao confronto. Nesse sentido, ele nos ensina como entrar na cabeça dos nossos adversários. Para “desestimular seus oponentes, para desmoralizá-los, ludibriá-los, frustrá-los e ameaçá-los, de tal forma que a coesão social deles se esfales e seus governantes e militares encontrem-se em meio à desordem e ao caos”, para citar Arthur Waldron, no prefácio da excelente tradução de Victor H. Mair para o texto de Sun Tzu. Para Sun Tzu, a mente e a

moral de um inimigo são um centro de gravidade tão importante quanto os homens, tecnologia e equipamento militar.

É por isso que permeei as lições de liderança deste livro com o espírito de Sun Tzu. Enquanto Sun Tzu oferece 13 capítulos, cada um dedicado a um aspecto da arte da guerra, estendi meus pensamentos por 57 capítulos. E, claro, movimento-me entre o campo de batalha e a sala de reuniões, buscando os paralelos essenciais de liderança entre os líderes militares e corporativos, para tornar isto tão útil no mundo corporativo quanto no campo de batalha.

Mas, como Sun Tzu, minhas palavras e experiências ressaltam a importância da avaliação e do planejamento, e a necessidade de confrontar seu inimigo quando ele estiver menos preparado. Como posicionar melhor suas forças — tanto humanas quanto materiais — e gerenciar seus recursos financeiros. Reitero a importância de conhecer a si mesmo e a seu oponente, e de apenas entrar em confronto quando você tem a vantagem, de procurar as fraquezas de seu inimigo e de configurar suas forças de maneira não convencional.

Acima de tudo, sigo o sábio conselho do Mestre Sun Tzu quanto à necessidade de uma liderança afetuosa, tanto dentro quanto fora do campo de batalha. Você também deveria segui-lo. Minha citação favorita de *A Arte da Guerra*: “Encare seus soldados como suas crianças, e eles o seguirão até os vales mais profundos; veja-os como se fossem seus filhos amados, e eles ficarão a seu lado até mesmo diante da morte”.

Máximas como essa são a espinha dorsal de *A Arte da Guerra* e o mesmo se dá, espero, com este livro.

Gosto de imaginar que o Mestre Sun Tzu teria sido um SEAL incrível. E sei que eu poderia ter manejado uma mortal *jian*[\[1\]](#) em seu exército.

Introdução

NINGUÉM JAMAIS HAVIA falado com Paulo daquele jeito antes. Nem seus amigos, nem sua família, seus pares ou seus colegas. Com certeza ninguém que trabalhava para ele. Estava acostumado a ser o cara que dizia a todos os outros o que fazer.

Mas lá estava ele, de pé, com os joelhos fracos e ombros caídos, pouco antes do amanhecer, em um trecho da praia de San Diego. Eram 6h47 da manhã, ou zero 647 como dizíamos nós, seus demoníacos instrutores. Em sua cabeça ainda ecoava tudo o que ouvira de nós nas longas horas anteriores.

Eu sabia que ele estava em um momento decisivo.

Seu rosto bem cuidado estava pálido e visivelmente abatido, com o suor escorrendo pelas rugas da testa curtida pela exposição aos elementos. Ele oscilava suavemente de um lado a outro, claramente exausto e mentalmente sobrecarregado pelos desafios físicos e mentais que havia enfrentado.

Nas últimas nove horas, Paulo, 42 anos de idade e magnata dos restaurantes, havia sido infernizado por instrutores impacientes como eu e pelos membros cada vez mais frustrados de sua “tripulação de barco” — empresários como ele —, todos gritando-lhe ordens ou censurando-o por não se esforçar o suficiente ou por comprometer algum aspecto de um exercício de treinamento e atrair para ele ou para sua equipe uma atenção indesejada. Sua tripulação de sete homens era composta por outros executivos, tão bem-sucedidos quanto ele. Todos haviam ido à Califórnia para fazer parte de uma experiência sem igual no país: Liderança sob Fogo (LUF, Leadership Under Fire), um treinamento de imersão de 90 horas sobre formação de equipe, liderança e comunicação, oferecido por mim e meu alegre bando de sujeitos durões. Colocamos “Paulo” na tripulação

“Smurf”, a equipe de aprendizes em desvantagem quanto à altura, que afundariam ou nadariam juntos pelos próximos três dias.

Mas naquele exato instante e lugar, Paulo estava sozinho — por escolha própria. Um instrutor do SOT-G — o acrônimo corporativo que criei para minha empresa, e que significa Grupo de Treinamento em Operações Especiais (Special Operations Training Group) — usando óculos de sol preto estiloso e jaqueta quebra-vento azul, camiseta azul, calças camufladas e botas cor de areia estava na cola dele. Estava tão perto, na verdade, que Paulo conseguia sentir o cheiro de café no hálito dele.

Paulo estava visivelmente frustrado. Pouco antes, o instrutor o arrancara da equipe Smurf, quando o grupo foi submetido a mais uma rodada de “Treinamento Físico de Incentivo”, ou IPT (Incentive Physical Training), por não ter seguido de forma correta algumas instruções simples. É engraçado como isso acontece com muitos chefes e líderes — eles são muito bons em disparar instruções, mas raramente são bons em segui-las. Mesmo algo tão simples como uma contagem, em que cada um diz seu número em voz alta, fica parecendo trigonometria avançada.

O IPT envolve infundáveis — e às vezes gratuitas — flexões de braço, levantamentos de pernas, escaladas de montanha, o que for. Seu objetivo é enfatizar um determinado ponto, chamar a atenção de uma pessoa para suas limitações. Infelizmente, Paulo não estava se esforçando o suficiente. Ele já não ligava.

O mais preocupante, porém, era ter ficado claro que ele estava perto de simplesmente dizer “dane-se” a toda a experiência LUF.

“Você acha mesmo que é assim que se desenvolve lealdade e comprometimento em uma equipe? Desistindo... e falhando com seus companheiros de equipe?”, perguntou um de meus instrutores. “Acredita mesmo nisso?”

Nada de resposta. Calado, Paulo só fitava a arrebentação com olhar perdido. Suava como se tivessem jogado um balde de água em cima dele, mas seus lábios estavam apertados com força. Ele não estava sendo beligerante. Simplesmente não estava interessado. Em sua cabeça, já tinha desistido. Tinha jogado a toalha. Já não conseguia mais aguentar. Estava no estágio de racionalização, e já pensando nos passos seguintes.

“Olha, você tem que parar de pensar sobre o que ‘é uma droga’ ou quem ‘é irritante’, ou seja lá do que for que você tem medo”, disse meu instrutor, com firmeza. “Tudo o que precisa fazer é concentrar-se no que está na sua frente neste exato momento. Agora. Pare de se preocupar com o que está por vir, ou quem feriu seus sentimentos, e comece a dar o máximo de si ao que está fazendo *agora*. Se continuar assustando a si mesmo, você vai se tirar completamente da luta.”

Paulo aceitou a repreensão e voltou devagar, arrastando os pés, para seu grupo. Os Smurfs foram instruídos a enfileirarem-se, entrelaçando os braços uns dos outros, e a dirigirem-se até a areia compactada na beira d’água. A tortura da arrebentação os esperava — a punição por terem sido a equipe mais lenta no IPT.

“Valeu, Paulo. Bom trabalho”, um dos companheiros de equipe murmurou.

Paulo não disse nada.

“Chega dessa merda!”, gritou outro Smurf, um loiro de cabelo cortado rente que atuava como líder da equipe. “Vamos simplesmente fazer isto e seguir em frente! Equipe unida! A missão em primeiro lugar.”

Mas Óculos Estilosos tinha mais um conselho para Paulo.

“Não sou eu nem seus companheiros quem deve motivar você” o instrutor de voz rouca sussurrou casualmente no ouvido dele. E então, muito mais alto: “PARE DE SENTIR PENA DE SI MESMO!”

Infelizmente para todo mundo, Paulo desistiu menos de uma hora depois. Não havia encorajamento, inspiração ou vergonha que pudesse mudar sua decisão. Ele quis sair e caiu fora o mais rápido que pôde.

“Para mim chega. Isto não é para mim. Quem sabe uma outra vez”, disse-me ele, mais tarde.

Mas eu sabia. Eram evidentes sua arrogância e sua falta de disposição para ser parte de uma equipe maior, bem conectada, formada por pessoas que compartilhavam a adversidade, eram responsáveis por seus atos e, em última análise, se importavam com algo maior que elas próprias. Mas ele tinha razão. Aquilo não era para ele. Mas era uma pena. Mais do que ninguém, Paulo precisava do tipo de treinamento que oferecíamos.

Mas restaram 21 pessoas. Que floresceram ao serem plantadas. E na cerimônia de formatura, três longos dias depois, estavam orgulhosas de si mesmas como nunca.

Bem-vindos ao Liderança Sob Fogo, um programa único de treinamento de executivos, sem limites, que não poupa qualquer ego, dirigido por mim e meu pessoal, antigos colegas SEAL.

Depois de 23 anos, 11 meses e 23 dias na Marinha, dos quais 20 anos como SEAL, incluindo um período com o afamado SEAL Team Six (Equipe Seis do SEAL), decidi conduzir “remodelagens forçadas” dos líderes e profissionais empresariais norte-americanos e, ocasionalmente, reorientar e motivar organizações como os times de futebol americano e de polo aquático da Universidade da Califórnia, de Los Angeles. O Liderança Sob Fogo é onde os garotos-prodígio corporativos e profissionais pagam milhares de dólares para consolidar seus talentos de liderança e de comunicação, colocando-se nas mãos da elite dos agentes de operações especiais dos Estados Unidos: os SEALs da Marinha norte-americana.

Esses caras e garotas querem uma mudança em suas vidas, e estamos aqui para proporcioná-la. Os SEALs constituem uma marca... uma marca de excelência. Nós os ajudamos a compreender o porquê disso. Não tentamos transformá-los em SEALs. Mas nos asseguramos de que comecem a pensar — e agir — como SEALs. Com excelência.

Antes que Paulo decidisse abandonar o programa, fiquei observando enquanto ele ia até a beira do mar. Junto com a tripulação de seu barco, ele logo ficou de joelhos e deitou-se de costas. Então ficou estendido na zona de arrebentação, com a cabeça apontando para o mar. Seus pés apontavam para a praia e para meus instrutores implacáveis. Como ordenado, os Smurfs deram-se os braços e esperaram que a próxima onda, com a água a 14 graus centígrados, arrebentasse com violência sobre seus rostos e corpos. Não era uma tortura de afogamento simulado. Mas, para Paulo e sua equipe, sei que com certeza parecia isso.

“Coloquem a cabeça e os ombros debaixo d’água”, bradou um de meus instrutores com olhos de águia. “Vocês precisam ficar encharcados e cheios de areia.”

Àquela altura, eu não sabia se Paulo conseguiria ou não. Eu estava justamente sentado em um tronco de 90 quilos, onde estava entalhada a palavra ADVERSIDADE. Os alunos ergueriam e carregariam o tronco mais tarde, naquela manhã.

O instrutor que havia repreendido Paulo alguns minutos antes veio até mim e disse que ele estava pensando em desistir. Que havia dito que não ia aguentar continuar no treinamento.

Eu já tinha ouvido aquilo antes.

“Vamos ter que ficar de olho nele, Pops”, disse eu a meu instrutor. “As vozes negativas dentro da cabeça dele estão lhe dizendo para cair fora daqui. Que ele não precisa disto.”

O problema era que, lamentei, que, Paulo precisa deste treinamento mais do que qualquer outra pessoa aqui. Eu tinha esperança de que ele nos deixasse ajudá-lo a crescer.”

Ofereço o programa Liderança Sob Fogo algumas vezes por ano, em parceria com a Organização dos Jovens Presidentes (YPO, Young Presidents’ Organization), um grupo de *networking* e orientação que congrega mais de 21 mil executivos-chefes de companhias líderes, que geram mais de US\$ 6 trilhões e empregam mais de 15 milhões de pessoas, em 125 países. A missão que compartilham: criar “Líderes Melhores Através da Formação e da Troca de Ideias”.

A YPO advoga “a importância de um *network* de pares e mentores de confiança, a importância da formação continuada e a necessidade de um ‘porto seguro’, onde os problemas podem ser discutidos em um ambiente de confidencialidade”. É uma poderosa rede de contatos.

Nos últimos quatro anos, o Liderança Sob Fogo tornou-se um dos seminários mais populares que a organização patrocina. Minha empresa, SOT-G, conduz treinamentos semelhantes, porém em menor escala, para outras empresas e organizações, o ano todo, mas os eventos da YPO são os maiores.

Os 23 homens que haviam se inscrito para aquele seminário estavam descobrindo o porquê. Eram líderes em tecnologia, farmacêutica, construção, mídia, tudo o que você possa imaginar. Suas áreas de especialização cobriam todo o espectro do S&P 500.^[2] O que todos compartilhavam, porém, era a busca pela excelência, e o desejo de tornarem-se os melhores líderes que pudessem ser. A maioria deles aproveitava alegremente o máximo que podia. Outros, como Paulo, lutavam com dificuldade.

O treinamento de 90 horas começou bem tranquilo, no hotel Loews San Diego, às nove da noite de uma sexta-feira. Horas antes, os executivos e seus pares

havam se dirigido para o salão de conferências do hotel, vindos de todos os cantos do país. Haviam tomado limusines de aluguel e táxis para chegar ao local, a maioria trazendo malas combinando e vários usando roupas casuais muito bem passadas. Largos sorrisos se abriam no rosto de quase todos, à medida que entravam no hotel de luxo e bebericavam a água com limão que aguardava por eles em jarras de vidro reluzentes. Logo registraram-se em seus quartos exuberantes e luxuosos. Mal sabiam que não iriam retornar a esses quartos por mais de 72 horas. Que minhas tendas de lona e camas de campanha seriam seu único conforto, e que a água quente seria algo do passado.

Disse a eles para reunirem-se no salão de conferências do hotel às 21 horas, para as orientações de boas-vindas. À espera deles no salão não havia apresentações em PowerPoint e garrafas d'água, mas ex-instrutores da Marinha, musculosos e de olhar duro, postados ao lado de fileiras bem organizadas de mochilas pretas de lona, que havíamos preparado e fornecido. Elas continham tudo que os alunos necessitariam pelos próximos três dias. Um par de pés de pato pretos estava amarrado a cada mochila. O clima estava tranquilo, mas tenso. A expectativa era grande.

Poucos minutos depois, fui até o centro do salão e pedi que todos se aproximassem e fizessem silêncio.

“Bem-vindos”, disse eu. “Antes de começarmos, quero que todos vocês saibam uma coisa importante: *não vou deixar vocês falharem*. Quero que coloquem isso na cabeça neste exato momento. *Não vou deixar vocês falharem*. Mas vão ter que me ajudar a fazer isso acontecer.”

Então passei os dez minutos seguintes pregando aos presentes meu evangelho da liderança.

“Primeiro, quero que parem de perguntar sobre o cronograma. O que vem a seguir é o que vier. Acostumem-se com isso. Neste momento, o que queremos de vocês é esforço. Não significa conseguir terminar alguma coisa. Significa esforço. Quero que vocês deem 100%, durante 100% do tempo. Estão entendendo?”

Os candidatos ao treinamento, de olhos arregalados, assentiram em silêncio com a cabeça, ouvindo-me enlevados. Os SEALs da Marinha estão acostumados a impor respeito, e naquele momento, eu exalava respeito.

“Alguns de vocês vão se ferir. Isso é esperado. Quem se ferir está fora. Sem discussão. Fora isso, muitos mais de vocês vão se magoar. Isso será seu orgulho manifestando-se. Não dou a mínima para mágoas. Meus instrutores também não. Este treinamento *é feito* para magoar. Não vamos acariciar sua barriga nem dar tapinhas no seu traseiro, ou o que quer que suas mães fizessem para vocês se sentirem melhor quando se magoavam. Não vamos dizer que fizeram um ótimo trabalho e que estamos orgulhosos de vocês. Metam isso na cabeça neste exato momento.”

Alguns sorrisos e comentários envergonhados surgiram pelo salão. Empurrões bem-humorados entre os homens — uma forma de dizer: “OuvIU isso, cara? Ele está falando com *ocê*!”

“Ok”, prossegui. “Eis mais algumas regras. Vocês precisam se mover com um propósito. Vamos dar instruções claras, concisas e precisas, e esperamos que vocês obedeçam depressa. Haverá momentos em que esperamos que vocês liderem. Haverá momentos em que esperamos que obedeçam. Iremos ver como vocês agem quando as coisas apertarem. Vocês são do tipo que assume o controle e cuida de seu pessoal, ou são do tipo que só se preocupa consigo mesmo?”

O que ofereço a esses homens e mulheres de negócios não é nada que eles vão conseguir lendo um livro. Assim como é nos SEALs, a liderança real é uma experiência visceral. Motivação não é liderança, recordo a eles. Líderes de verdade inspiram, orientam, guiam e transmitem esperança. É isso o que faço.

E também é sobre isso que este livro trata. Liderança, ao estilo dos SEALs. Agora vamos lá. Temos trabalho a fazer. Não seja um Paulo. Nunca desista. Jamais. Lembre-se, você nunca está fora da luta.

. . .

HÁ UM GRANDE EQUALIZADOR na escola de Demolição Subaquática Básica dos SEALs da Marinha, afetuosamente conhecida como BUD/S (Basic Underwater Demolition/SEAL), onde os que acham que vão ser são separados dos que serão de fato. É conhecido como Log PT (“treino físico com tronco”). Erguer um tronco de madeira maciça, com comprimento entre 2,5 e 3 metros, e peso de 135 kg (pense em um poste telefônico) acima de sua cabeça enquanto você executa agachamentos, flexões, e sobe e desce correndo encostas de areia durante mais

de duas horas é uma das evoluções — expressão dos SEALs para “evento” — físicas mais árduas que um candidato a SEAL da Marinha já fez — ou fará — na vida. Para mim, com certeza foi. Não demorei muito para aprender que, se não fosse pelos esforços coletivos das “tripulações de barco” de seis homens, a vida sob o tronco simplesmente não valia a pena.

Mas aqui reside a genialidade da Hell Week (“semana do inferno”), um dos treinamentos de operações especiais mais rigorosos em termos físicos e mentais que nossas Forças Armadas têm a oferecer: em primeiro lugar está a compreensão de que *o único jeito de sair é atravessar*. Então, pare de inventar desculpas e vá logo. Segundo, alguém por aí pode ser melhor, mais rápido e mais forte que você. Mas melhor, mais rápido e mais forte que sua equipe de SEALs? Improvável.

Esqueça os filmes. Heróis solitários não duram muito em meu ramo de negócios... ou, aliás, em qualquer ramo de negócios. Até os líderes bem-sucedidos de equipes SEAL sabem que seus feitos são resultado das equipes dinâmicas e de alta *performance* que eles montam, treinam e lideram. Com preparação e trabalho em equipe, os SEALs sabem que podem encarar confiantes qualquer situação ou inimigo que este mundo possa oferecer.

Tudo depende das Equipes.

Seja uma ação bélica direta, reconhecimento especial, contraterrorismo ou defesa interna contra estrangeiros, as equipes SEAL estão em seu elemento quando não há para onde correr — e seus integrantes precisam sair todos juntos dessa situação. Como a Marinha gosta de dizer, os SEALs conseguem o impossível “por meio de resposta condicionada, pura força de vontade e dedicação absoluta a seu treinamento, suas missões e *seus colegas membros da equipe de operações especiais*”. Concordo completamente.

O Log PT simboliza essa crença. Cada um precisa erguer seus 45 centímetros do tronco, ou seus colegas vão sofrer, sendo forçados a compensar a diferença. No início, todos temos a mesma carga, a mesma pressão. Mas se alguém desiste, ou não se dedica ao máximo à tarefa, a carga rapidamente se redistribui ao longo da linha. O tronco não liga. Ele ainda pesa 135 quilos. Mas com certeza seus companheiros de equipe ligam. Como SEALs, estamos nisso juntos — ou não estamos.

Aqueles que se recusam a cavar fundo e avançar em meio à dor não são os indivíduos que quero em minha equipe SEAL. Por sorte, temos a Hell Week para isso. Todos conhecemos o cara que desiste de algo difícil e então racionaliza o dia inteiro sobre isso. Alguns até tentam se transformar em mártires nesse processo.

“Eu não queria atrasar minha equipe”, vão dizer. Nossa, puxa, obrigado! Por você ter desistido — ou não ter conseguido cavar fundo o bastante —, o resto de nós agora vai ter que carregar este pé no saco de 135 quilos o resto do caminho sem você. A missão continua ali. Como o tronco, ela não acaba.

Esses caras me tiram do sério, de verdade. *Eu* sei que eles podem conseguir, mas *eles* não sabem. Lealdade, dedicação e perseverança são uma linguagem estranha para eles. Eles se recusam a respirar fundo e *apenas levantar a porra do tronco*. Eles vão desistir e vão reclamar disso pelo resto da vida, em vez de viver no agora e colocar tudo sobre a mesa. É por isso que um cara que vai ser um SEAL *sabe* que vai ser um SEAL. Eles apenas erguem o tronco e vão em frente até seus braços explodirem. E, sabe o que mais, o resto de nós vai carregar um cara assim pelo resto do caminho, de muito bom grado, porque ele demonstrou que merece nossa devoção. Ele merece estar em nossa equipe.

NÃO É O PACÍFICO, frio e revoltado, que causa calafrios neles. É a escuridão. É sempre a escuridão.

Dez vezes por ano, em geral por volta da meia-noite, subo a bordo de um dos vários botes de ataque, de borracha rígida e em estilo civil, ocupado por 15 a 20 líderes empresariais. Cada um daqueles clientes vestidos com roupas camufladas pagou milhares de dólares para participar de um cadinho de liderança, com carga horária de 90 horas, que testará sua energia, sua determinação e sua confiança. Mais importante, o curso irá aferir a capacidade deles de liderar sob fogo.

Junto com minha equipe, composta de SEALs da Marinha na ativa e reformados, transmitimos uma confiança silenciosa enquanto transportamos os alunos até nosso objetivo, bem no coração da baía de San Diego. Transpiramos autoridade com cada olhar duro relanceado ou cada comando sussurrado: “segure-se em algum lugar”, “cheque seu equipamento” ou “feche a matraca”. É dramático — isso é intencional — e a tensão cresce com cada onda coroadada de espuma que o bote cruza. Em um local e um instante predeterminados, que

nossos passageiros bem pagantes desconhecem de antemão, de repente os jogamos para fora dos barcos, nas águas negras como breu. O céu ao redor e acima de nós está igualmente preto, e a única iluminação vem dos finos bastões de luz química verde ou amarela presos ao equipamento de flutuação que eles usam. Cercados de companheiros desconhecidos em oceano aberto — e imediatamente acossados por mim e por minha equipe —, esses figurões empresariais logo começam a nadar para salvar suas vidas — mesmo sem saber para onde vão ou no que se meteram. Os “apressadinhos” logo saem à toda rumo à praia, sem olhar para trás, superconfiantes em suas capacidades de “sou mesmo impressionante”. Aqueles que são deixados para trás começam a se virar. Alguns flutuam devagar, circulando sem rumo, o medo e a indecisão evidentes em seus olhos. Outros, sem que eu os estimule, reúnem os companheiros com palavras de inspiração, orientação e esperança. Eles lideram pelo exemplo, sem saber direito o que fazer, mas ainda assim decididos, unindo as pessoas em um esforço coletivo para voltarem juntos à segurança da zona de arrebentação. Três quilômetros depois, quando todo mundo está largado e exausto na praia (e eu já os felicitei por sua façanha física), é feita a primeira de muitas avaliações de liderança. Não poupamos críticas. Quem ficou paralisado e quem não tomou as decisões corretas? Quem demonstrou uma percepção correta da situação? Quem foi a pessoa para quem os demais se voltaram em busca de força e de inspiração? Quem solapou outros para conseguir uma posição melhor? Quem construiu vínculos com os demais a sua volta? Quem pode me dizer se todas as pessoas que caíram na água com ele conseguiram chegar sãs e salvas à praia? Quem agiu como um SEAL da Marinha teria agido?

Liderança Sob Fogo está fundamentado nos mesmos princípios que os SEALs da Marinha usam para montar equipes dinâmicas, bem-sucedidas e de alta *performance* com indivíduos que são alfa. Desde 2005, o SOT-G uniu-se à YPO para ajudar a desenvolver ainda mais as capacidades de liderança de seus membros. O SOT-G auxilia os membros da YPO a se tornarem executivos mais bem-sucedidos, por meio de um desafio que só nós podemos oferecer. Nós os ajudamos a aprender e a formar equipes que se dão bem ante mudanças e adversidades, personificam a resiliência e crescem a despeito dos desafios atuais do mercado de trabalho. O mesmo tipo de equipe que toda empresa necessita hoje — o mesmo tipo de equipe que *sua* empresa necessita hoje.

Como membros da elite da comunidade mundial de Operações Especiais, minha equipe e eu criamos este programa único com base no que funciona. Já fui chamado de “o *coach* de executivos mais durão dos Estados Unidos”. Minha missão é conduzir remodelagens de clientes corporativos, fazendo deles chefes melhores, mais rijos e mais sagazes. Nossos clientes fazem uma imersão no modo de pensar dos guerreiros, associada aos conceitos de liderança e formação de equipes dos SEALs da Marinha dos Estados Unidos. Porque nós *treinamos da forma como lutamos*: não há segundo lugar, não há refazer, não há desculpas. Enfatizamos desafios físicos únicos, com o intuito de expor as atitudes e capacidades mentais e emocionais das pessoas. Só assim podemos de fato avaliar seus pontos fortes e suas fraquezas, usando um ambiente simulado de combate.

Acreditamos que este curso é uma oportunidade rara de analisar as bases de um líder. Oferecemos uma experiência na qual uma liderança forte e o trabalho eficiente em equipe são mais do que simples conceitos — são necessidades. Quando os clientes se graduam, levam para casa ferramentas e experiências impossíveis de reproduzir fora da comunidade de Operações Especiais. Tais ferramentas e experiências podem se mostrar cruciais no mundo empresarial dos dias de hoje, em que se dá cada vez mais ênfase no aproveitamento pleno do potencial de cada funcionário. Um bom trabalho em equipe e uma liderança forte podem ajudar a aumentar a produtividade, reduzir a rotatividade do pessoal e melhorar o moral. Neste livro, ofereço os mais eficientes exercícios de treinamento e princípios de equipe dos SEALs que aprendi ao longo dos anos — aqueles que demonstraram funcionar em uma ampla gama de disciplinas — como ferramentas que qualquer gestor, executivo ou indivíduo pode usar na vida e em sua carreira. E tudo está baseado nas melhores práticas e experiências dos SEALs da Marinha dos Estados Unidos. Ensinamos às pessoas como:

- Garantir um fluxo de comunicação de mão dupla.
- Montar estruturas organizacionais flexíveis e dinâmicas.
- Adquirir e manter membros importantes da equipe.
- Ganhar a confiança e a lealdade dos membros da equipe.
- Evitar a inércia burocrática.
- Treinar com eficiência seus eventuais substitutos, e crescer a partir do interior.

- Planejar e preparar-se para crises.
- Treinar outras pessoas.
- Tomar decisões melhores sob pressão.
- Comunicar objetivos de forma simples, enfática e eficiente.

Neste livro, ensinarei você a:

1. MAXIMIZAR a *performance*, aumentar a produtividade e melhorar a eficiência em todos os aspectos de seu negócio e de sua vida pessoal.
2. TOMAR decisões ponderadas sob pressão, liderar em qualquer ambiente e desenvolver as habilidades gerenciais necessárias para liberar todo seu potencial e o de sua organização.
3. DESENVOLVER maior resiliência e flexibilidade diante de pressão intensa.
4. FORTALECER sua firmeza mental e capacidade física para expandir o que você é capaz de fazer e incrementar a produtividade.
5. DESENVOLVER as ferramentas necessárias para dar suporte a uma *performance* máxima e eliminar hábitos ou crenças preexistentes que comprometam o êxito de seus objetivos.
6. EXPLORAR uma reserva profunda de energia e propósito, utilizando seus medos como instrumentos para criar oportunidades que não existiam anteriormente.
7. INCREMENTAR sua capacidade de vencer, qualquer que seja a situação ou o ambiente.

A Arte da Guerra Segundo os Seals da Marinha Norte-Americana reúne 57 das máximas SEAL que aprendi, desenvolvi e ensinei, enquanto fui um SEAL e como *coach* de executivos. Essas máximas cobrem uma ampla gama de temas militares — desde saltos de paraquedas de altas altitudes, treinamento de atiradores de elite e combate a curta distância (ou CQC, Close-Quarters Combat) até a abordagem e captura de embarcações inimigas —, mas são facilmente aplicadas a muitos aspectos da vida e do trabalho de uma pessoa. Às vezes não são convencionais, mas eficientes, necessárias e testadas em batalha. Acredito que as máximas são ferramentas que os leitores levarão consigo ao enfrentar e

vencer os desafios da vida. Este não é um livro longo, mas creio que você vai descobrir que está recheado de *insights* e conselhos úteis. Ele pode ser lido de cabo a rabo, ou você pode assinalar os princípios que quer consultar mais tarde, quando se defrontar com obstáculos ou com oportunidades.

. . .

EU NUNCA QUIS SER UM homem-rã durão. Mas, até aí, não é assim que tantas vezes o destino age?

Minha aventura nas Forças Especiais começou em 1983, quando, num impulso, inscrevi-me no processo de seleção para os SEALs da Marinha. Fiz isso por imposição de alguns de meus amigos de academia, que achavam que meu porte baixo, mas musculoso, de 1,72 metro e 102 quilos, deveria enfrentar um novo desafio. À época, eu era um marinheiro de 22 anos, com formação como técnico em aviãoica, lotado na base da Marinha dos Estados Unidos em Rota, na Espanha. Quando não estava trabalhando em F-14 Tomcats, EA-6B Prowlers ou F/A-18 Hornets, eu jogava como *fullback* no time de futebol americano do comando, ou malhava na academia. Eu era um sujeito feliz, mas estava mais do que pronto para trocar meu período sabático espanhol por uma nova oportunidade.

Eu sinceramente não tinha ideia do que eram os SEALs, muito menos o que faziam ou como treinavam. Lembre-se, eram tempos pré-YouTube, e eu estava encalhado no meio do Mediterrâneo. Um de meus amigos disse que tinha ouvido falar que os SEALs eram basicamente garotos-propaganda da Marinha: uns sujeitos que malhavam o dia inteiro e faziam promoção para a Marinha. Parecia completamente adequado para mim. Antes que eu percebesse, estava viajando para Coronado, Califórnia, onde fica a SEAL Beach e o quartel-general do Grupo Especial de Guerra Naval. Depressa aprendi o significado da frase “Bem-vindo à ralação”.

Aquela decisão por impulso resultou em uma mudança de vida e em um caso de 22 anos com a principal força de elite de Operações Especiais norte-americana — os SEALs da Marinha dos Estados Unidos. Desde então, da mesma forma que os infames *Marine Raiders*[\[3\]](#) da Segunda Guerra Mundial, carreguei metralhadoras como se fossem pistolas e facas que haviam sido temperadas no inferno. Saltei de aviões e helicópteros perfeitamente bons;

mergulhei a partir de submarinos movidos a energia nuclear, armados com mísseis balísticos e submersos abaixo da superfície oceânica; e atirei com praticamente qualquer arma que tenha gatilho. Fui parte de uma equipe que invadiu países estrangeiros, matou sujeitos do mal, protegeu embaixadores e perseguiu caçadores ilegais. Servi ou treinei em selvas, desertos, montanhas cobertas de neve e qualquer pedaço de mar, terra ou ar entre eles. Estive em guerras e ajudei a acabar com algumas delas.

Foi um passeio e tanto.

Durante boa parte de minha carreira no SEAL, servi na equipe de elite SEAL Team Six — agora conhecida como Grupo Naval Especial de Desenvolvimento de Guerra dos Estados Unidos (DEVGRU, United States Naval Special Warfare Development Group) —, a mesma equipe secreta de contraterrorismo e missões especiais enviada para matar Osama bin Laden no Paquistão, em 2011. Ter sido selecionado para aquela função foi um milagre em si. O DEVGRU era para onde os melhores dos melhores eram mandados, da mesma forma como o SEAL Team Six permanece hoje. Foi preciso muito trabalho duro e liderança para chegar lá.

Como resultado, formei-me em algumas das escolas militares mais difíceis e mais altamente especializadas, incluindo a escola de Demolição Subaquática Básica dos SEALs da Marinha (BUD/S, Basic Underwater Demolition SEAL); Guerra Naval Especial (NSW, Naval Special Warfare); Escola de Batedores/Atiradores de Elite (Scout/Sniper School); Curso de Guerra no Inverno do NSW (NSW Winter Warfare Course); Treinamento de Sobrevivência em Ambiente de Selva do NSW (NSW Jungle Environment Survival Training); Escola de Condução, Tiro, Vigilância e Contra-Vigilância (Driving, Shooting, Surveillance, and Counter-Surveillance School); Escola de Paraquedistas do Exército dos Estados Unidos (US Army Airborne School); e a Escola de Manutenção de Paraquedas do Exército dos Estados Unidos (US Army Parachute Rigger School), para citar apenas algumas. Sou Mestre de Mergulho em Águas Abertas e Mestre de Salto de Paraquedismo de Linha Estática/Queda Livre.

Também servi com, treinei ou dei consultoria para unidades de Operações Especiais ao redor do mundo, entres elas equipes das Forças Especiais do Exército dos Estados Unidos, equipe de Resgate por Paraquedistas da Força Aérea dos Estados Unidos, o SBS britânico, o SAS da Austrália, as Forças de

Defesa de Israel, o Departamento de Estados dos Estados Unidos, a Agência Central de Inteligência (CIA), a Polícia Estadual de Illinois, Alfândega dos Estados Unidos em Miami, equipe SWAT de Tampa, equipe SWAT de Los Angeles, e forças da Noruega, Suécia, Dinamarca e Tailândia. Em reconhecimento a minha capacidade de liderança, fui designado como suboficial líder dos Motivadores NSW — um grupo que realiza mentoria para os SEALs da Marinha em serviço ativo.

Em suma, como diz a música “Já dei a volta ao mundo duas vezes, e falei com todo mundo uma vez. Sou um apaixonado, um lutador, um mergulhador UDT[4] SEAL norte-americano. Um homem-rã que atira, salta de paraquedas, mergulha, e faz demolições — o último dos lutadores de mãos nuas”.

Mas a experiência de ser um SEAL da Marinha é muito mais do que apenas a tradição. Ao longo do caminho, tornei-me — como todos meus irmãos SEAL — um líder de homens, um membro da equipe respeitado e digno de confiança, e um perito em estratégia e táticas. Sou alguém que, em situações assimétricas e instáveis, está em seu elemento. O cadinho do treinamento e operações dos SEALs exigia isso. Fui abençoado por passar a maior parte de duas décadas dissecando e internalizando os princípios essenciais de guerra dos SEALs: como *atirar, mover-se e comunicar-se* efetivamente *em equipe*. Somente com um perfeito trabalho em equipe podemos ter a certeza do sucesso de nossas missões. As técnicas que as equipes SEAL usam para reunir as pessoas — amoldando indivíduos dinâmicos a equipes de alto desempenho — são na verdade uma arte. Uma arte da guerra, para ser mais preciso.

E agora eu gostaria de compartilhar com você tais segredos e paixões. Sei que eles podem ajudar você a tornar-se um chefe melhor e uma pessoa mais bem-sucedida.

Desde 2005, o ano em que deixei os SEALs para dar início a minha aventura empresarial como presidente do SOT-G, treinei milhares de clientes corporativos, profissionais e organizacionais na arte da liderança SEAL. Como resultado, o SOT-G tornou-se uma das companhias líderes do mundo especializada em consultoria militar e treinamento de liderança. Treinamos e damos assessoria a clientes sobre como operar em territórios desafiadores ao redor do mundo, e trabalhamos para desenvolver o potencial de liderança corporativa, elevando-o a novos e inimagináveis níveis. Nosso foco são a

liderança e a formação de equipe, crescimento pessoal, gestão de riscos e treinamento de Operações Especiais. Não ensinamos às pessoas como *serem* SEALs, mas sim como pensar e agir como eles. Acredite em mim, isso é mais do que o suficiente para diferenciar você da concorrência.

Além de ter clientes corporativos, o SOT-G fornece treinamento realista a equipes de Visita, Abordagem, Busca e Apreensão da Marinha dos Estados Unidos — os marinheiros que abordam e inspecionam embarcações suspeitas em alto-mar. Mesmo que já não use uniforme, ainda lidero marinheiros no convés.

Fui capaz de utilizar minhas habilidades especiais, personalidade e treinamento — e os de minha equipe SOT-G — de formas empresariais únicas. Tornei-me um dos SEALs da Marinha mais conhecidos do mundo. Apareci em *reality shows* na televisão, como *Deadliest Warrior* [O guerreiro mais mortífero], da Spike TV, e *Mail Call* [Toque de distribuição de correio], do History Channel. Fui consultor militar para o filme *blockbuster Transformers*, e atuei em sucessos de Hollywood como *Triplo X*, de Vin Diesel. Fui o rosto de incontáveis campanhas de recrutamento dos SEALs e a inspiração e o porta-voz para a franquia de *games* da Sony Playstation SOCOM SEALs, para o qual ajudei a desenvolver personagens, envolvendo-me também no processo criativo e obtendo recursos militares vitais para a produção.

O motivo pelo qual tenho sido tão bem-sucedido é que minha equipe e eu usamos nosso conhecimento e experiência de liderança para ajudar alunos, profissionais e executivos a compreender o que mais importa: sua equipe, essa reunião única de indivíduos que, quando treinados, motivados e liderados de forma adequada, podem realizar coisas incríveis.

Tenho visto caras e garotas bem-intencionados tornarem-se grandes líderes — inspirando, guiando e dando esperança a empresas e indivíduos em dificuldades — enquanto lideram pelo exemplo e a partir da frente. Tenho visto homens e mulheres competentes atingirem novos patamares como líderes, comunicadores e jogadores em equipe, ao aprenderem a confiar em si próprios e uns nos outros, utilizando todo seu potencial e atravessando inabaláveis situações desafiadoras. Utilizando os mesmos princípios de liderança e de trabalho em equipe que ajudaram os SEALs da Marinha a capturar e matar Osama bin Laden, ajudei pessoas exatamente como você a aprenderem a prosperar em meio ao caos,

sabendo exatamente o que fazer quando todos os demais a seu redor estão perplexos, atordoados e confusos.

. . .

A FILOSOFIA DOS SEALS é atemporal e testada pelo tempo.

Foi o presidente John F. Kennedy, veterano da Marinha da Segunda Guerra Mundial, que, em 1962, solicitou uma força militar marítima pequena e de elite, para conduzir o que se tornou conhecido como “guerra não convencional”. Lideranças da Marinha rapidamente começaram a estabelecer unidades de guerrilha e contraguerrilha, com a inspiração dos Boinas Verdes do Exército. Os SEALs nasceram para conduzir o tipo de “missões clandestinas, com unidades pequenas e de alto impacto, que forças maiores, com plataformas de grande visibilidade (como navios, tanques, jatos e submarinos) não podem conduzir”, como afirma a Marinha. Em essência, nós vamos aonde os outros não podem ir, para cuidar dos interesses dos Estados Unidos. Se não podemos resolver nós mesmos — o que é raro —, levamos a cabo o reconhecimento essencial, *in loco*, de alvos críticos para ataque por forças maiores convencionais.

Nós primariamente chegamos a partir do mar, mas, como nosso nome diz, somos capazes de cair do céu ou infiltrar-nos por terra, como quer que a missão exija. Assim como nos negócios de sucesso, adaptamo-nos e improvisamos. Quando se leva em conta que metade da infraestrutura e da população do mundo situa-se a 1,5 quilômetro de um oceano ou rio, percebe-se a importância de uma unidade marinha de elite.

Hoje, no mundo todo, os SEALs estão atrás de alvos de grande importância que querem prejudicar nossa Nação. Temos tido muita sorte nesse esforço, em anos recentes. Ao longo do caminho, aprendemos com os erros do passado e continuamos a aperfeiçoar e desenvolver nossa técnica. Mas, no fim, o embasamento de toda essa técnica sempre consiste em liderança eficiente e trabalho em equipe.

Nos capítulos e páginas que se seguem, terei a honra de ser seu companheiro de nado e mentor SEAL. Tudo que peço é que não desista de mim ou de si mesmo. Muito do que veremos vai estar bastante fora de sua zona de conforto. Em certos momentos, palavras como *disciplina*, *respeito*, *coragem* e *compromisso* poderão soar como clichês. Asseguro-lhe que, para os SEALs —

os sujeitos que tanta gente admira quando fica sabendo que acabamos de abater três piratas somalis e libertamos o capitão do navio norte-americano —, tais palavras são qualquer coisa menos clichês. Elas servem como o capital que financia nosso sucesso operacional. Eu o ajudarei a entender por quê.

A Arte da Guerra Segundo os Seals da Marinha Norte-Americana lhe dará uma nova visão do treinamento dos SEALs da Marinha. Você compreenderá melhor os desafios enfrentados por esses guerreiros e as ferramentas que usamos para manter a unidade coesa e confiante. Mais importante, este livro lhe mostrará como aplicar os mesmos princípios para melhorar sua própria vida e sua carreira. Vou ajudá-lo a redefinir quem você é como líder e mostrar-lhe como usar esse conhecimento para liderar com sucesso suas próprias equipes.

Muitos de vocês reconhecerão os paralelos entre o que escrevo e o clássico militar chinês *A Arte da Guerra*, do general Sun Tzu. Por mais de dois mil anos, essa obra tem sido leitura obrigatória para militares e líderes empresariais interessados na sobrevivência e no sucesso. Seus 13 capítulos fornecem uma sabedoria atemporal sobre táticas e estratégias militares. *A Arte da Guerra* é um guia de como prosperar e sobreviver em *qualquer* campo de batalha. Como disse o Mestre Sun Tzu, “A excelência máxima não está em vencer todas as batalhas, mas em derrotar o inimigo sem sequer lutar”. Esse tipo de conselho aplica-se a muito mais do que à condução de guerras, observa John Minford, biógrafo de Sun Tzu. “É um livro ancestral de sabedoria proverbial, um livro de vida.” Da mesma forma, tenho a esperança de que este livro figure orgulhosamente ao lado das obras de outros teóricos e filósofos militares clássicos, como Carl von Clausewitz (“A guerra é a continuação da *Politik*, sob outras formas”), Marco Aurélio (“A primeira regra é manter imperturbável o espírito. A segunda é encarar as coisas de frente e vê-las como são de fato”) e até o Bhagavad Gita (“Quem tem controle sobre a mente mantém-se tranquilo no calor e no frio, no prazer e na dor, e na honra e na desonra, e permanece inalterável em seu Eu Supremo”).

Dois mil anos atrás, as guerras consistiam em generais deslocando grandes exércitos através de continentes, num prelúdio a batalhas imensas, envolvendo dezenas de milhares ou até centenas de milhares de homens. Hoje, consistem muito mais em esforços bélicos assimétricos, tecnologias de transformação, munições dirigidas de precisão e técnicas de contraterrorismo. As guerras atuais

envolvem unidades táticas menores, que podem ser enviadas para qualquer ponto do mundo em horas, prontas para qualquer coisa. E no passado não tão distante, os negócios diziam respeito a corporações gigantescas como a General Motors, a AT&T e a IBM ganhando amplos territórios em frentes diversas, como os exércitos faziam na época de Sun Tzu. Hoje, o lance são as companhias ágeis e de crescimento rápido, como Instagram, Pinterest, Apple e Facebook; são os empreendedores, proprietários de pequenos negócios e companhias mais estabelecidas, assegurando-se que suas equipes reajam com a velocidade da luz às mudanças com que se deparam a cada dia. Mais do que nunca, as pessoas em seus locais de trabalho acordam e descobrem que tudo em que acreditavam sobre seus negócios e suas indústrias mudou ou desapareceu.

O tempo, como os exércitos, segue em frente. Novas ideias e tecnologias, bem como métodos inovadores para empregá-las, são criados todos os dias. Com este livro, minha ideia é oferecer uma nova abordagem de *A Arte da Guerra*. Como o original, espero que ele constitua um recurso significativo para sua vida e seu sucesso.

A Arte da Guerra Segundo os Seals da Marinha Norte-Americana compartilha as máximas dos dias de hoje que tornam os SEALs da Marinha a força à qual os Estados Unidos recorrem na hora do vamos ver. Vou ensinar a você conceitos do tipo como desenvolver o Modo de Pensar do Guerreiro, como Avaliar, Planejar, Executar, e por que você deve Posicionar os Fortes e Desenvolver os Fracos; bem como a Arte da Dissimulação, o Ciclo OODA, e por que o único dia fácil foi ontem. E, claro, vou lançar mão de minha própria atitude irreverente e experiências pessoais para ilustrar meus pontos.

Os SEALs da Marinha protegem e servem. Mas é o empresariado norte-americano que cria, estrutura e proporciona a espinha dorsal econômica do nosso país. Se você e seus colegas fracassam, os Estados Unidos fracassam. Tenho orgulho em ajudar você a se tornar um líder melhor, para que possa continuar alimentando nossa poderosa economia e nossa qualidade de vida. Se, compartilhando o que aprendi, eu puder tornar sua vida e sua carreira um pouquinho mais ricas, fico entusiasmado. Mas lembre-se, o primeiro passo é reconhecer e dominar seu próprio potencial. Para alguns de vocês, isso pode exigir retroceder o relógio — recordar a paixão e o desejo que trouxe você ao ponto onde está hoje. Vou ajudá-lo a chegar lá.

Disse o Mestre Sun, “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não temerá os resultados de uma centena de batalhas”. Este livro lhe ensinará *como* conhecer a si mesmo e conhecer o inimigo. Mais importante, vai ensinar como formar uma equipe dinâmica, que o levará para além do horizonte.

Esteja Pronto Para Tudo o que os “Comedores de Meleca” Armarem Contra Você

NENHUM PLANO RESISTE ao primeiro contato com o inimigo. Essa máxima é especialmente verdadeira no que os SEALs chamam de *combate em recinto fechado* (ou CQB, *close-quarters battle*), onde residências, corredores, becos e ruas se tornam zonas de guerra num piscar de olhos. Para uma missão de CQB ser bem-sucedida — como no ataque de 2011 a Bin Laden, em Abbottabad, Paquistão — são essenciais um planejamento e um treinamento minuciosos. Em nenhum momento o valor de um SEAL como um armamento vivo e de direcionamento preciso é tão necessário quanto nessa situação. E quando tudo corre bem, tenha sido planejado ou improvisado na hora, um CQB é algo incrível de assistir, quase *zen*: homens-rãs armados fluindo como água através de uma casa ou edifício, atirando, deslocando-se e comunicando-se em uma dança da morte revigorante, executada sem qualquer esforço.

Também conhecido como *defesa em recinto fechado* ou *combate a curta distância*, o CQB é uma das coisas mais difíceis que um SEAL executa. Algo tão intenso quanto uma luta corpo a corpo exige que o indivíduo esteja afiado como uma navalha, de modo a não questionar a ação ou pensar sobre ela, mas realizá-la sem hesitação. Embora o planejamento meticuloso seja essencial, missões bem-sucedidas como o CQB sempre são resultado de treinamento. Quando você está bem treinado, tudo se torna instintivo. É isso que vira o jogo. De certa forma, não é diferente do que um jogador de futebol americano ou beisebol, ou um médico na sala de emergência, experimentam durante momentos críticos. A repetição (treinamento) leva à memorização e a memorização leva ao instinto.

Assim, é preciso treinar e treinar suas habilidades até conhecer de cor um procedimento. E então você deve treinar um pouco mais. Em situações imprevisíveis como um combate, tal treinamento é a chave para a vitória. É por isso que os SEALs que mataram Bin Laden não deram para trás quando um de seus helicópteros “invisíveis” — um UH-60 Black Hawk modificado — raspou em um muro da propriedade e teve de fazer um pouso forçado. Eles haviam treinado exatamente para esse tipo de situação. Nada de pânico. Sem problemas. O instinto assumiu. Eles sabem o que fazer. A missão continua.

O mesmo acontece nos negócios. Martin, presidente de uma pequena companhia gráfica de Maryland, criou uma cultura de treinamento permanente para sua equipe de vendas e marketing, depois de assistir a uma de minhas palestras. Ele conta que o impacto sobre seu pessoal tem sido miraculoso.

“Agora, quando achamos que estamos prontos, nós simplesmente treinamos um pouquinho mais”, ele me escreveu. “Ao fazermos uma apresentação para um cliente em potencial, um comprador ou um conselho administrativo, não acreditamos que exista algo como estar preparado demais.”

Quando suas equipes preparam uma apresentação, Martin diz que sempre lhes pergunta: “Estamos de fato agregando valor? Estamos apresentando um desafio ao cliente e a nós mesmos? Será que nos informamos de fato como são as pessoas para as quais estamos nos preparando?”

“Nós nunca improvisamos”, escreveu ele. “Há uma diferença real entre ser confiante e ser pretensioso. Quem é confiante sabe que sempre há algo mais que pode ser acrescentado à apresentação e que vai ser único ou específico ou contraintuitivo para o cliente. Quem é pretensioso diz: ‘Já passei por isso antes, vamos simplesmente fazer de novo’. Os SEALs ensinaram-me a importância do treinamento — a importância de fazer meu dever de casa. O cliente sempre sabe se você é bom ou se está só enrolando.”

Um preparo tão rigoroso permite às equipes de Martin agir de forma independente, com naturalidade e confiança, quando necessário. Elas sabem como impactar o cliente — e não desperdiçar o tempo dele com bobagens.

Quando você treinou para atuar em um nível instintivo, é capaz de agir em vez de reagir. Em combate, ironicamente, as coisas ruins em geral acontecem devido à *falta* de ação. No momento em que você para, ou pensa duas vezes, os “caras maus” podem fazer um refém e mudar toda a equação.

Assim, como é possível treinar para esse tipo de ocorrência? Usando a abordagem “rastejar, caminhar, correr”. No treinamento SEAL, primeiro ensinamos um SEAL a atirar. Depois ensinamos a atirar e correr. Depois ensinamos a atirar de forma certa enquanto corre. Depois ensinamos a fazer isso na escuridão total. E assim por diante. Uma vez que um profissional é proficiente em uma habilidade, passamos a treiná-la em uma infinidade de condições, situações e cenários — provavelmente dando-lhe experiência no mundo real ao longo do processo. Igualmente importante: treinamos do jeito que lutamos, e não o contrário. Há uma diferença. Se você luta do jeito que treina, vai agir como faz no campo de tiro com rifle. Vai pegar a arma, checá-la e fazer todas aquelas baboseiras de segurança etc. O mundo real é sujo, agressivo e intimidante, e você precisa treinar desse jeito também.

Intenção do Comandante

QUANDO UMA AÇÃO MILITAR precisa, de forma absoluta e incontornável, ser montada da noite para o dia, o presidente norte-americano telefona para 1-800-USN-SEAL. A conversa é sempre breve e objetiva, como deve ser para líderes de alto escalão. O comandante-chefe declara de forma explícita o objetivo final — “Afundem tal navio; eliminem tal sujeito do mal; libertem tais reféns” etc. — e de forma correta deixa para seus competentes comandados os detalhes sobre como cumprir a missão. Não há necessidade de microgestão. Os SEALs aceitam a responsabilidade e devem responder por suas ações subsequentes. Acima de tudo, eles sabem o que precisa ser feito e qual resultado determina e define o sucesso da missão. *Foram libertados de suas coleiras.*

Essa comunicação vital é conhecida no jargão militar como “Intenção do Comandante”, esta não deve ser confundida com “visão” ou “valores” organizacionais. A Intenção do Comandante é um objetivo, claramente definido e articulado, para uma missão em particular. Líderes bem-sucedidos — independentemente de seu ambiente operacional — utilizam esse procedimento de forma rotineira. Ao fazerem isso, as equipes podem planejar de forma adequada e em última análise ser bem-sucedidas no campo de batalha. Lembre-se, em meio ao nevoeiro da guerra, os planos mudam e a confusão reina. De posse da Intenção do Comandante, porém, operadores dinâmicos na linha de frente podem sempre levar o combate adiante. Se todo mundo sabe com clareza o que é o certo, os indivíduos e as equipes menores ficam livres para aplicar seu conhecimento e sua criatividade quando as coisas dão errado. Eles podem manobrar de formas novas e assimétricas, desenvolver de improviso táticas, técnicas e procedimentos, abrindo caminho por entre o nevoeiro de confusão. Ninguém fica parado com as mãos nos bolsos imaginando o que fazer a seguir. A

Intenção do Comandante é, assim, uma ferramenta de empoderamento — uma diretriz dada pelo líder — que permite aos comandados demonstrar iniciativa pessoal em momentos de incerteza. Em muitos casos, é o improviso individual que salva o dia, não o plano original.

Imagine um cenário de combate em que as forças inimigas estão ameaçando uma rota de comboios militares que atravessa um passo específico nas montanhas. O comandante comunica sua intenção às forças operacionais, ordenando-lhes que garantam uma passagem segura pelo passo traiçoeiro. Ele não especifica, porém, que armas empregar, que rotas tomar ou que unidades enviar. Ele apenas articula sua intenção de limpar a rota. Os detalhes sobre como isso será conseguido são deixados para os comandantes subalternos e seus comandados. Citando o general George S. Patton, que poderia muito bem ter sido um SEAL: “Nunca diga às pessoas como fazer as coisas. Diga-lhes o que fazer, e elas o surpreenderão com sua engenhosidade”.

Jonathon é vice-presidente sênior de uma das maiores companhias de fabricação de materiais de construção da América do Norte. Ele também é um microgestor em recuperação. Depois de anos perdendo funcionários talentosos, que acabavam se cansando de seu estilo prepotente e invasivo de liderança e de sua evidente falta de confiança e pediam demissão, Jonathon compareceu a um de meus seminários Liderança sob Fogo. Ele viu como os SEALs se beneficiavam de uma cultura de confiança. A contragosto — mas de forma louvável —, ele descobriu que, apesar de ser bem-sucedido com sua empresa, ele poderia ter ainda mais sucesso se simplesmente conferisse a seus supervisores e empregados a responsabilidade pelas tarefas a eles atribuídas, e saísse de seu caminho. Também houve uma melhora no moral dos funcionários — sem falar no dele mesmo. Para chegar lá, Jonathon teve de aprender a controlar seu apetite controlador obsessivo-compulsivo. Para seu grande crédito, ele começou até mesmo a criar uma cultura em que as pessoas buscavam, inclusive, assumir responsabilidades, e agiam como se fossem coproprietários da empresa.

“O tempo todo eu sentia que, se não ficasse em cima de um gerente, então o *meu* também estaria na reta”, ele me contou. “Foi duro mudar. Mas percebi que, na verdade, conseguíamos resultados melhores quando eu dava liberdade às pessoas para fazerem o trabalho para o qual eu as havia contratado! Isso não

significa que não me envolvo entusiasticamente. Eu o faço. É só que já não me envolvo *demais*.”

De acordo com a revista *Entrepreneur*, 90% dos funcionários das organizações incluídas no “Ranking dos Melhores Lugares para Trabalhar em 2010: As Melhores Pequenas e Médias Empresas”, feito pela publicação, acreditam que os gestores confiam neles sem ficar olhando por cima dos ombros. Noventa e dois por cento dizem que recebem um bocado de responsabilidade. Como um gestor consegue isso? Fazendo estas cinco coisas:

1. Comprometer-se a contratar as pessoas certas.
2. Fazer as pessoas se responsabilizarem umas pelas outras.
3. Comunicar as expectativas com clareza e frequentemente.
4. Dar aos empregados o poder de tomar decisões.
5. Dar aos empregados uma participação acionária.

Os SEALs sabem que a base sólida desses conceitos é a confiança. Para transmitir a intenção de forma confiante, sem a microgestão, um líder deve confiar implicitamente que seus seguidores têm pessoal, planejamento e equipamento adequados para lidar com a missão. Se a equipe foi treinada de forma adequada, no entanto, é fácil conceder tal confiança. A melhor parte: receber a confiança incondicional de um comandante inspira e motiva os comandados de formas incalculáveis.

Recorde as palavras de David Ogilvy, o pai da publicidade, conhecido por ter dito “Contrate pessoas que são melhores do que você, e então deixem que trabalhem como acharem que devem”.

Festina Lente: Apreste-se Devagar

EMBORA POSSA PARECER contraintuitivo, liderança e *performance* em combate são uma arte elegante. Por mais violenta e feroz que seja sua atividade, os SEALs da Marinha exibem a mesma elegância que admiramos em um atleta ou bailarino profissional.

Em 2010, estreei um *reality show* do canal Spike, chamado *Deadliest Warrior* [O guerreiro mais mortífero]. Você já deve ter visto programas parecidos em outros canais, em que equipes de comandos de elite competem em uma série de desafios, para definir quem é o guerreiro e protetor mais mortífero.

O programa do Spike tinha alguns ganchos interessantes, além dos confrontos mano a mano tradicionais desse tipo de *reality show*. Os produtores e apresentadores empregavam a ciência do século XXI e as mais recentes tecnologias de geração de imagens por computador para obter conclusões estatísticas quantificáveis e baseadas em dados. Tudo o que tocávamos continha um sensor. Cada movimento que fazíamos era mensurado e registrado. O resultado: com uma precisão assombrosa — e em fotografia de câmara lenta, de alta definição — os apresentadores e cientistas podiam mostrar aos espectadores que mãos haviam esmurrado com mais força, que facas golpeavam mais fundo, que armas e que atiradores atingiam os alvos mais depressa e com maior precisão, ou quais explosivos tinham maior poder letal por centímetro quadrado.

No episódio em que apareci, fiz par com o ex-SEAL da Marinha (e perito em demolições) Colin Palmer e enfrentamos dois ex-comandos das Forças de Defesa de Israel. A competição incluía, entre outras coisas, combate com facas contra manequins balísticos (bustos de gel com órgãos, esqueletos e sangue de

aparência muito realista) e atirar em alvos de combate usando uma carcaça de porco amarrada a um robô que se movimentava. Foi uma diversão e tanto.

Ao final de dois dias e quatro competições intensas (usando facas, pistolas, metralhadoras e explosivos), os produtores carregaram seus resultados no computador e executaram uma simulação *high-tech* de batalha, que depois usaram para criar uma cena de batalha com roteiro e atores, com sete minutos de duração. Depois de 1000 simulações, os SEALs registraram 518 mortes, contra 482 dos israelenses. Foi uma competição acirrada, mas os SEALs foram considerados os Guerreiros Mais Mortíferos.

Mas o que eu queria ressaltar é que, por mais louco que possa parecer, a elegância desempenhou um papel importante em nossa vitória.

Embora os SEALs em geral sejam mais rápidos, mais espertos e mais adaptáveis do que os adversários, nós também somos mais elegantes na forma como operamos. Essa elegância traduz-se numa precisão letal quando é mais necessário.

Em meu mundo, a elegância não é definida por graça e beleza, estilo e sofisticação. De fato, se você assiste no YouTube ao vídeo em que eu ataco um busto de gel com minha faca de combate Recon-1, você perceberá por que pouca gente descreveria isso como elegante. Não, estou me referindo a uma disposição mental que se manifesta como belas ações táticas.

Agentes de combate de elite são, decididamente, indivíduos elegantes. Eles se valem de simplicidade, refinamento, dignidade, inventividade e engenhosidade. Isso pode se traduzir em confiança e *performance* sob fogo. Ou pode resultar em uma ideia ou solução elegante e engenhosa. Para aqueles que são experientes na arte da guerra e da autodefesa, o esplendor refinado dessas ações elegantes é ao mesmo tempo assombroso e eficiente.

Você pode se treinar para ser assim no ambiente em que trabalha e atua.

Pense em seu *quarterback* favorito enquanto ele fica para trás para passar sob a pressão implacável de uma falange avassaladora de atacantes de 130 quilos empenhados em reorganizar a coluna dele. O *quarterback* elegante parece evitar o perigo, sem esforço, evitando seus atacantes e agilmente encontrando um modo de liberar a bola, de forma suave e precisa, para seus colegas que não estão sob marcação. Ele parece calmo, metódico e imponente sob pressão. Fica claro que sua mente está focada, e suas ações revelam prática e controle.

Agora imagine-se em um cenário tremendamente estressante, sob intensa pressão — uma crise de produção no trabalho, uma criança machucada pedindo socorro aos berros, a perda potencial de um enorme contrato.

Você é do tipo que entra em pânico, e grita o mais alto que pode ou sai correndo agitando os braços como um doido? Você entra em pânico ou se volta para os outros em busca de ajuda? Você fica paralisado de medo, perdendo qualquer chance de ganhar uma vantagem tática ou oportunista? Você desmorona e entrega os pontos?

Ou você é do tipo que consegue manter a cabeça fria, e compartimentaliza suas respostas em situações caóticas? Você consegue imitar o *quarterback* frio e controlado, obtendo os resultados exigidos, com base em decisões corretas? Em suma, você pode atuar sob pressão com graça, dignidade e comando desinteressado?

A capacidade em agir sob pressão é uma marca registrada dos SEALs. De fato, é uma exigência. Quando, no programa de televisão, confrontei-me com Mike Kanarek, veterano das Forças de Defesa de Israel e especialista em armas e luta com faca tática, e que tem mais faixas pretas em mais artes marciais do que eu sequer poderia contar, a pressão foi intensa.

Em uma disputa específica, eu precisava dar trinta tiros em um alvo móvel — uma carcaça de porco amarrada a um robô tático que realizava manobras — a uma distância de 20 metros, efetuando o máximo de disparos fatais que pudesse, sem ferir dúzias de civis inocentes que estavam nos arredores. A arma que escolhi: uma M4 Colt Commando, submetralhadora compacta de calibre 5.56, com cano de 292 mm e capacidade de efetuar de 750 a 900 disparos por minuto.

Assim que o apresentador Geoffrey Desmoulin gritou “Ativar Robô Tático!”, eu calmamente ergui a coronha do rifle até meu ombro, coloquei o rosto contra a coronha, alinhei os ferros de mira, e comecei a controlar minha respiração. Em nanossegundos comecei a fazer disparos certos, enquanto me adaptava à cena que mudava constantemente diante de mim. Eu não fazia movimentos desnecessários, nem gestos forçados ou indesejados, não cedia à sensação de pânico. Tentei permanecer um exemplo de elegância casual e engenhosa.

E a pontuação final refletiu minhas ações: disparei 30 tiros em 34 segundos, e acertei o alvo 30 vezes, antes que ele desaparecesse. Crivei de projéteis o alvo em movimento — o porco — com uma precisão perfeita. Todos os meus tiros

atingiram uma área bem reduzida — todos acertaram a região do pescoço — e os ferimentos provocados pela saída das balas foram devastadores. Igualmente importante era o fato de que nenhum inocente foi ferido, embora o porco “terrorista” com frequência tivesse tentado se esconder atrás deles. Meu oponente, por outro lado, demorou longos 48 segundos para atingir o alvo apenas 21 vezes com seu Micro Galil calibre 5.56, e dois dos acertos foram tiros de raspão. Ainda assim, ele se saiu bem, apesar de lento, e terminou como primeiro perdedor.

A chave, nesses casos, como em qualquer situação estressante que surge na vida, é reduzir a marcha e usar o tempo que for necessário para ter uma atuação habilidosa e com propósito. Para ser elegante.

Sempre me recordo do provérbio em latim *Festina lente*. Traduzido de forma livre, ele significa “Apreste-se devagar”, ou “Mais pressa, menos velocidade”. O imperador romano Augusto usava muito esse lema. Os historiadores contam que Augusto “acreditava que nada era menos apropriado para um líder bem treinado do que pressa e impulsividade”.

Isso faz muito sentido. Por que ser rápido, quando a precisão é mais importante? Você deve ser rápido, mas apenas rápido o suficiente para ser eficiente.

Os melhores atiradores de combate seguem um lema análogo: “Lento é eficiente, e eficiente é rápido”. Tudo se resume a elegância. Você deve ser tão eficiente, elegante e rápido quanto puder, mas dentro de parâmetros razoáveis. A precisão sempre vai ser mais importante que a velocidade.

Assim, apresse-se devagar. E porte-se com elegância.

Foco de Massa de Mira

COMO O MUNDO INTEIRO sabe hoje em dia, graças ao aclamado filme com Tom Hanks, no domingo de Páscoa de 2009, três atiradores de elite SEALs da Marinha resgataram o capitão de um navio de carga norte-americano e mataram três piratas somalis, em uma impressionante demonstração de pontaria e de foco na missão. Apenas três tiros. Três mortes rápidas. O capitão do *Maersk Alabama* foi resgatado ileso, pondo fim a um impasse de cinco dias entre a Marinha dos Estados Unidos e o bando de piratas.

A bordo do contratorpedeiro USS *Bainbridge* (DDG-96) — tendo saltado sigilosamente de paraquedas no oceano Índico, a partir de um avião de transporte norte-americano, poucos dias antes — os SEALs prepararam seus rifles equipados com visão noturna e bipés. Seus alvos espremiavam-se em um bote salva-vidas coberto, de 5,5 metros, que estava sendo rebocado a menos de 25 metros de distância. Ao escurecer, enquanto tanto o contratorpedeiro com mísseis guiados da classe Arleigh Burke, de 155 metros, e o pequeno bote salva-vidas subiam e desciam com as ondas, no mar cada vez mais revolto, as negociações para libertar os reféns se deterioraram rapidamente. De acordo com o *New York Times*, os piratas estavam cada vez mais agitados e agressivos, depois de mais de 96 horas em um bote salva-vidas claustrofóbico. Num dado momento, os SEALs relataram ter visto um pirata apontar seu rifle de assalto AK-47 de forma ameaçadora para Richard Phillips, o capitão de 53 anos, que estava amarrado. A vida do capitão, julgaram eles, estava em perigo iminente. Naquele momento, os SEALs receberam autorização para agir. Logo, em uma exibição paciente e coreografada de precisão simultânea, todos os três SEALs confirmaram seus alvos. Quando dois dos captores enfiaram a cabeça por uma escotilha traseira para respirar um pouco de ar fresco, e o terceiro apareceu atrás

de uma janela na popa, três tiros certos foram disparados com incrível sincronia — um de cada atirador. O resultado: três piratas tombaram mortos no convés. Missão cumprida.

A atenção aos detalhes que é necessária para executar semelhante feito, da decolagem ao pouso, requer o que chamamos de Foco de Massa de Mira (*Front Sight Focus*). Nos círculos civis, diz-se “não tirar os olhos da bola” — manter a atenção total na missão em andamento — a despeito de quaisquer distrações que perturbem o ambiente. Quando você está em perfeita sintonia, nenhuma confusão ou situação caótica a sua volta deve ser capaz de perturbá-lo. As emoções permanecem sob controle. O lento torna-se rápido. Você sabe o que deve ser feito e todo seu foco volta-se para a execução. Você permanece totalmente focado. Durante o treinamento, introduzimos todos os obstáculos imagináveis — e em seguida viramos tudo de cabeça para baixo —, a fim de forçar a equipe a focar-se no objetivo de forma implacável. No resgate do *Maersk Alabama*, o movimento dos conveses, provocado pelas ondas, não impediu o posicionamento de tiro dos atiradores — por mais difícil que fosse. Tampouco a mudança constante na posição dos alvos, ou o salto de paraquedas do dia anterior — partindo de alta altitude, com abertura a baixa altura e queda em oceano aberto — interferiram. Eram apenas desafios a ser vencidos, não fatores intransponíveis. Ao manter um foco inflexível na massa de mira, seu caminho vai sendo aberto.

Para ser um bom atirador, você precisa ter o que se conhece como alinhamento das miras (*sight alignment*) e mirada (*sight picture*) apropriados. Você consegue isso focando seu olho na massa de mira que está na ponta do cano da arma, e centrando a ponta superior da massa na alça de mira posterior do rifle. Então você alinha as miras no centro do alvo, às seis horas (isto é, imaginando que o alvo é um mostrador de relógio analógico, as seis horas correspondem à parte inferior do centro do alvo), prestando atenção apenas à massa de mira. Se esse foco nunca se desviar — mesmo quando o alvo primário fica meio indistinto, ou o som de explosões no campo de batalha enche o ar —, um tiro bem mirado sempre atingirá o alvo. É uma metáfora poderosa para o sucesso em qualquer empreendimento.

Daniel Goleman, codiretor do Consórcio para Pesquisas sobre Inteligência Emocional da Universidade Rutgers, é um especialista no tema do foco nos

negócios. Ele é o autor de *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. Em um artigo na *Harvard Business Review*, Goleman sugere uma abordagem tripla para a questão do foco no local de trabalho. “Uma tarefa fundamental da liderança é direcionar a atenção. Para conseguir isso, os líderes devem aprender a focar sua própria atenção”, escreve Goleman. “Quando falamos sobre ter foco, em geral nos referimos a pensar em uma certa coisa enquanto filtramos e ignoramos as distrações. No entanto, inúmeras pesquisas recentes em neurociência mostram que nós nos focamos de modos diversos, para finalidades diferentes, seguindo vias neurais variadas — algumas das quais trabalham juntas, enquanto outras tendem a ficar em oposição.

“Agrupar esses modos de atenção em três categorias amplas — foco *em si mesmo*, foco *nos outros* e foco *no mundo mais amplo* — lança uma nova luz sobre a prática de muitas habilidades essenciais de liderança”, afirma Goleman. “O foco interno e o foco construtivo nos outros ajudam os líderes a cultivar os elementos fundamentais da inteligência emocional. Já a melhor compreensão da forma como focam o mundo mais amplo pode otimizar a capacidade dos líderes de elaborar estratégias, de inovar e de gerir organizações.

“Todo líder deve cultivar essa tríade de percepção, em abundância e em um equilíbrio adequado, porque a falta do foco interno o deixa sem um leme, a falta do foco nos outros o torna incapaz de compreendê-los e a falta do foco externo restringe sua visão lateral.

Quando necessário, não deixe as distrações da vida — Facebook, seu celular, as reclamações dos revoltados — distrair você de seu Foco de Massa de Mira. Tampouco esqueça de levar em conta o cenário mais amplo. Analise seu próximo alvo. Concentre nele seu foco. E então mire seu alvo, seja ele o lançamento de algum produto ou uma meta de vendas.

Os Homens de Rosto Verde

A CAPACIDADE DE INCUTIR o medo no coração de seu inimigo é uma tremenda vantagem para um SEAL.

No Vietnã, os vietcongues nos chamavam de “os homens de rosto verde”, porque os SEALs pareciam brotar do chão sem aviso. A velocidade e a força de nossas ações eram lendárias.

Se uma equipe SEAL caía em uma emboscada — uma tática muito usada pelo inimigo, na época — eles faziam o contrário do que o inimigo esperava, e que outros membros das forças armadas poderiam ter feito. Os SEALs partiam à toda para cima do inimigo. As ações deles salvavam vidas, ao contrário de buscar abrigo dentro de uma armadilha bem preparada pelo inimigo. É esse espírito que faz o inimigo temer os SEALs da Marinha. Nós atacamos. Atacamos. E atacamos.

Os SEALs transpiram o que chamamos de “Presença de Comando”. Ter Presença de Comando é um traço tanto físico quanto psicológico. Ele se reflete na forma como nos postamos confiantes, no passo decidido e na autoridade em nossa voz. Antes mesmo de apertarmos um gatilho, nossas ações transmitem nosso profissionalismo, confiança e competência.

No mundo corporativo, vestir-se para o sucesso pode ser um componente-chave de tal presença e profissionalismo. Seus trajes transmitem uma poderosa declaração quanto a você como profissional. De forma acertada ou não, a percepção de sua “audiência” com frequência determina seu nível de respeito por você.

O popular colunista do *site* AskMen.com, “Mr. Mafioso”, expressa isso em uma linguagem sucinta, parecida com a dos SEALs.

“Independentemente do que você tenha feito no passado, de seu saldo bancário, do quanto famoso é, ou do quanto tenha engordado, um homem com um terno elegante sempre vai receber um tratamento melhor do que um zé mané vestido de qualquer jeito”, diz Mr. Mafioso.

“Não estou falando de qualquer terno; refiro-me a um terno de caimento perfeito, feito por um cara que deixou seu vilarejo no sul da Itália e veio para os Estados Unidos com nada além de suas habilidades de alfaiate e seus sapatos. Este não é o momento de ser mesquinho. Use um terno que custa 200 dólares e você parecerá valer 200 dólares. Use um terno que custa mil dólares, e parecerá valer um milhão. E tampouco regateie nos sapatos; compre um bom par de 400 dólares em vez de quatro pares baratos por 85 dólares.”

Sua roupa com frequência é a primeira cabeça de praia na guerra corporativa. Tom, 46 anos, engenheiro de *software* e formado pela LUF, contou-me que sua equipe usa *jeans* e camiseta ao trabalhar codificando *softwares*, mas veste-se formalmente nas interações com clientes e parceiros potenciais.

“A primeira impressão é importante, independentemente de sua capacidade e conhecimento”, diz ele. “Nos primeiros tempos de minha empresa, sei que perdemos contratos só porque íamos às reuniões parecendo uns *nerds* ou uns naturebas. No começo, não transmitíamos uma imagem de pessoas em quem você poderia confiar. Assim como o portfólio profissional, uma aparência profissional identifica você como uma pessoa séria, com um potencial confiável e interminável.”

Claro, sua aparência não é tudo. É igualmente importante a forma como você se porta.

Quando você observa uma equipe dos SEALs em ação, o movimento deles é fluido e calculado; ele demonstra Presença de Comando. E isso é muito revelador. Nós acreditamos que o primeiro nível de força é a presença; para um SEAL, basta nossa presença para inspirar medo aos outros.

Em combate, quando tiros são disparados, a primeira coisa que todos fazem é baixar a cabeça. É como instintivamente nos protegemos. Não é diferente no mundo real. Se ouvimos um estouro de cano de escapamento ou fogos de artifício explodem quando não esperamos, todos damos um pulo e baixamos a cabeça. Em ambos os casos, o tempo entre pular e reagir é decidido por nosso sucesso em superar o medo.

Não seja temeroso. Seja destemido. Aja. Mantenha a cabeça erguida e ataque.

Sem Limites

PERGUNTE AO HOMEM COMUM das ruas quantas flexões ele pode fazer e provavelmente receberá uma resposta direta. Enquanto luta para ser honesto e, ao mesmo tempo, afagar o próprio ego, ele vai pensar por um instante e então responder algo do tipo “Posso fazer 25”. Ou “Consigo umas 40”. Franco e direto.

Faça a mesma pergunta a um SEAL da Marinha e você terá uma resposta muito diferente: “Posso fazer *pelo menos* 100”. E eis aí a filosofia de um SEAL — nós pensamos em termos de possibilidades, não de limitações.

Quando você estabelece números exatos, você traça uma linha na areia. Você impõe uma barreira autolimitante entre si próprio e seu potencial não explorado. Se um homem diz que consegue fazer 25 flexões, ele provavelmente vai parar quando chegar a 25, ou perto disso, satisfeito com o que acabou de fazer. Mesmo que ultrapasse esse número, ele logo vai parar, porque sabe que já atingiu sua meta ou as expectativas declaradas. Em sua cabeça, ele fez o que havia se proposto a fazer.

Os SEALs acreditam que as únicas limitações são aquelas que impomos a nós mesmos. É por isso que um SEAL vai dizer “Posso fazer *pelo menos*” qualquer que seja o número, e em seguida começar a executá-las — a todo vapor, até a exaustão. Nós elevamos tudo ao padrão mais alto, e não até as limitações. E, aliás, não estaremos contando as flexões enquanto fazemos. Vamos simplesmente continuar até não conseguirmos mais, exaustos com um esforço hercúleo. Conosco é assim. Se não enfrentarmos os desafios dessa forma, sabemos que nossos companheiros de equipe perguntarão, e com razão: “Sério que é só isso que você consegue?”, ou, “Por que você não continuou?” Em outras palavras, por que você desistiu quando ainda tinha alguma energia para

continuar? Você só precisa ir até o limite de suas forças uma vez, para provar a si mesmo e a todos os demais que deu tudo de si, qualquer que seja o resultado final.

Ao mesmo tempo, os SEALs sabem que ter autoconhecimento é um presente de Deus. Algumas limitações são óbvias e compreensíveis. Mas nunca colocamos limites a nós mesmos; sabemos que o inimigo fará isso por nós. Mas eles o farão por sua conta e risco. Nunca apostamos contra nós mesmos.

Muitos anos atrás, Theresa, presidente de uma empresa de desenvolvimento de *software* no sul da Califórnia, assistiu a um de meus primeiros seminários. Ela levou a sério a disposição mental de “sem limites”, e decidiu difundi-la em seus escritórios. Ela me contratou para ser *coach* de seus funcionários na sede da companhia.

“Descobri uma atitude e uma disposição mental novas sobre o estabelecimento de metas corporativas e sobre ter êxito”, disse-me. “Durante anos, para mim, estabelecer metas sempre dizia respeito a um número específico. Sempre traduzimos um objetivo de vendas em um número específico junto com uma estimativa. Depois de encarar tudo o que os SEALs me fizeram passar — e de aprender que eu tinha capacidade de fazer muito mais do que sempre achei possível —, também mudei minha mentalidade empresarial. Hoje, quando estabelecemos metas de vendas, começamos com ‘No mínimo, atingiremos XXX’. Pode parecer que a diferença é pequena, mas isso evoca uma forma de pensar e uma cultura que contagia a equipe. Ultrapassamos esse mínimo o tempo todo agora, porque não criamos limites a nós mesmos.”

O mesmo ocorre com as tarefas mais corriqueiras. Se você diz que vai fazer 10 telefonemas de vendas hoje, faça 11, ou 12, ou 15. Se você diz que tem uma política de 95% da produção livre de defeitos, transforme-a em uma política de tolerância zero. Torne cada meta uma meta extensível.

Estou convencido de que, se cada empresário norte-americano se esforçasse apenas 10% a mais hoje — somente por um dia —, nossa economia arrancaria para a recuperação plena a curto prazo.

Se Você Não Está Trapaceando, Não Está se Esforçando

AS VEZES, O MELHOR QUE VOCÊ pode fazer simplesmente não é bom o suficiente. É quando um colega SEAL vai olhar bem nos seus olhos e dizer: “Isso não está funcionando. O que mais você pode fazer?”

Como resultado, os SEALs exigem inovação e criatividade. Cultivamos e facilitamos tal cultura porque nossas próprias vidas com frequência podem depender dela. Essa atitude requer que sejamos ponderados e tenhamos a autodisciplina de buscar um aperfeiçoamento pessoal constante. Por quê? Porque sabemos que são as pessoas — e nossa mente — que vencem as guerras. Não as máquinas.

Seja ao confeccionar sapatos de neve usando pés-de-pato durante um treinamento sob frio extremo que deu errado, ou ao usar um cartão telefônico comercial para ordenar ataques aéreos quando o equipamento normal de comunicação falhou, as habilidades de adaptação e de improviso dos SEALs da Marinha fazem parte de nossa razão de ser.

No Haiti, no início dos anos 1990, nós, SEALs, blindamos nós mesmos nossos Humvees[5] — para isso, emendamos nossos coletes a prova de balas. Modificamos nossas pistolas para melhorar sua capacidade em combates em recinto fechado. Nada disso é informação sigilosa — são apenas necessidades táticas! Nós turbinávamos nossos veículos quando ficava evidente que, com as características de fábrica, eles não eram velozes o suficiente. Os SEALs não ficam esperando por atualizações organizacionais ou cronogramas-padrão. Não podemos fazer isso. Nós alteramos o treinamento, as táticas e os procedimentos de acordo com as circunstâncias e exigências em tempo real. Aproveitamos as

“lições aprendidas”, a duras penas, com colegas SEALs e suas operações. Nossa organização enxuta, ágil e descentralizada facilita a criatividade e inovação rápida.

“Agilidade e inovação são as marcas registradas de uma grande empresa”, disse Leo, consultor e empresário de transferência de tecnologia com quem conversei em 2014 a respeito da necessidade de presteza e adaptabilidade em esforços empresariais. Leo e seus funcionários fornecem recomendações que auxiliam os governos a modernizar suas políticas, e portanto devem continuamente acompanhar a tecnologia de ponta, descobrindo formas de dominá-la e de adaptar seus usos. Somente assim podem ajudar seus clientes a capacitar os consumidores e protegê-los, promover a competição e garantir a resiliência e a confiabilidade das redes — exatamente aquilo que seus clientes prometem publicamente e exigem.

“Como ocorre com os SEALs, meu trabalho não pode esperar pelo momento ou pela oportunidade. Estamos sempre seguindo adiante com ideias e conceitos novos e inovadores. É como o líquido vital de nossa firma”, disse ele. “Ajudamos os outros a enxergarem o futuro e as possibilidades.”

“Por exemplo, lembro-me claramente de uma famosa montagem fotográfica que ganhou destaque na mídia social em 2013. Era uma comparação, lado a lado, das fotos tiradas em 2005 e em 2013, quando o Papa Bento XVI e o Papa Francisco, respectivamente, foram anunciados para o mundo. Ambas as imagens mostram um mar de fiéis católicos apinhados na Praça de São Pedro, esperando para ver o novo pontífice. Na foto de 2005, uma pessoa solitária, no fundo, ergue um celular *flip* e tira uma foto. Lembre-se, isso foi dois anos antes que o iPhone aparecesse no mercado e a tecnologia do *smartphone* estourasse. Na foto de 2013, o fotógrafo Michael Sohn, da Associated Press (AP), capturou uma imagem muito diferente. Ela mostra uma multidão iluminada pelo clarão de milhares de telas de *smartphones* e de *tablets*. Cada pessoa na imensa multidão parece ter um *smartphone*! A revolução tecnológica exibida era espantosa e reveladora. Os consumidores mal podem esperar para acolher novas tecnologias que melhorem suas vidas e suas carreiras. Os donos de empresas devem atender a essa demanda.

“Mostro essas imagens a meus funcionários e clientes para ilustrar nosso amor pela capacidade de computação e pela conectividade, e, ainda mais importante, a

necessidade de inovação, adaptação e transformação para continuarmos relevantes em nosso mercado e em um mundo em constante mudança. Temos de batalhar todos os dias para permanecer na dianteira.”

Os SEALs gostam de dizer: “Se você não está trapaceando, não está se esforçando”. Não é uma conclamação para atividades ilegais. Significa apenas que estamos constantemente em busca de formas inovadoras de ferrar o inimigo. Vamos lutar sujo quando necessário e usar cada vantagem competitiva que pudermos para ficar por cima. Sabemos que nossos inimigos nunca jogam limpo — não há jogo limpo em nosso ramo de atividade. Também não há no seu. Faça o que tiver que fazer, desde que esteja dentro da lei.

Observação, Orientação, Decisão, Ação — O Ciclo OODA

EM COMBATE, a velocidade multiplica as forças.

Mas a velocidade por si só não vence batalhas. Para sair vitorioso, um SEAL deve também pensar mais rápido e estar sempre um passo adiante de seus oponentes. E devemos fazer isso não apenas com uma velocidade estonteante, mas também com audácia. É essa combinação que permite o sucesso, porque, no fim das contas, quem conseguir lidar com as taxas mais rápidas de mudança será o sobrevivente.

Os SEALs são mestres na guerra de manobra. Decodificam ambientes complexos com rapidez, antes que seu inimigo o faça, realizando ações decisivas e explorando a confusão que suas iniciativas invariavelmente causam. E aí eles confundem mais um pouco. Derrotam seus rivais ao responderem a condições que mudam rapidamente e sobre as quais não têm controle. A agilidade deles é infinita. Eles se adaptam. Improvisam. Ultrapassam.

Para chegar a esse estado, os SEALs empregam as táticas prescientes do brilhante estrategista militar John Boyd, ex-piloto de caça da Força Aérea, um detonador de dogmas que atuou como consultor do Pentágono no final do século XX. As considerações de Boyd quanto ao uso, por pilotos de caça, de habilidades de avaliação e adaptação rápidas para vencer *dogfights*,^[6] transcendem o *cockpit* do avião e são aplicáveis a qualquer situação competitiva. Os SEALs usam o que Boyd chamou de conceito do “Ciclo OODA” para aprimorar suas habilidades de tomadas táticas de decisão, o que lhes confere uma vantagem competitiva.

Segundo o conceito de Boyd, a tomada de decisão acontece em um ciclo recorrente e interativo de Observação, Orientação, Decisão e Ação. Quem quer que consiga sintetizar esse ciclo mais rapidamente — e, idealmente, até mesmo “penetrar” no próprio ciclo de tomada de decisão de seu inimigo — terá uma vantagem sobre seu oponente e garantirá o sucesso. Quando feitas com destreza, tais manobras parecem ambíguas ao inimigo, gerando confusão e desordem — um outro fator multiplicador em combate.

Boyd postulava que todas as decisões são baseadas em Observações brutas, que, por sua vez, são processadas por meio de Orientação individual. Boyd defende que a Orientação é a parte mais importante do Ciclo OODA, uma vez que ela molda a forma como observamos, a forma como decidimos e a forma como agimos. Para os SEALs, a Orientação é informada por nossas experiências, cultura e treinamento exaustivo. Por terem um treinamento de dois anos antes de serem designados para uma equipe, os SEALs são capazes de tomar decisões mais informadas e inteligentes, baseadas em Observação e Orientação rápidas. Só então agimos. E geralmente somos mais rápidos que os “caras maus”. Como orienta Boyd, nós “prossequimos com o turbilhão de reorientação, descompassos e análises/sínteses de novo e de novo, *ad infinitum*”. A qualquer nova informação que se apresente, adaptamos o que aprendemos anteriormente, aplicando novos padrões mentais a novas situações. O tempo todo estamos observando nosso ambiente de combate e interagindo com ele, desmontando as coisas e voltando a montá-las com base no que está acontecendo *agora*.

Os SEALs sabem que velocidade, bravura e dureza, embora essenciais, pouca utilidade têm sem uma ponderação metódica. Para nós, o Ciclo OODA ajuda no processo de tomada de decisões. E é por isso que somos nós os que sobrevivem no final.

Você Vai Saber o que Fazer

Em 5 de junho de 1944, o general George S. Patton fez o que os historiadores consideram um dos discursos mais motivadores já feitos a uma força de combate. Se alguma vez você assistiu ao filme *Patton — Rebelde ou Herói?*, já ouviu a versão adaptada para menores, proferida de forma apaixonada pelo ator George C. Scott. O discurso foi feito na Inglaterra, para o Terceiro Exército dos Estados Unidos, nas vésperas da invasão aliada da França.

Quando falo a líderes empresariais sobre fornecer inspiração, direcionamento, orientação e esperança a seus funcionários, não posso deixar de refletir sobre as palavras fortes — embora por vezes profanas — de Patton. Para o general, a profanidade tem seus usos. De acordo com o escritor Charles M. Province, Patton tinha uma habilidade única com respeito à linguagem grosseira. “Durante uma conversa normal, ele era capaz de acrescentar doses generosas de palavrões ao que dizia, e os ouvintes mal percebiam isso. Ele falava de forma tão fácil, e usava as palavras de forma tal, que simplesmente parecia natural que se expressasse daquele modo. Ele podia, quando necessário, abrir fogo com força total e proferir expressões de baixo calão tão intensas que quase pareciam eloquentes pelo modo como eram ditas.”

Province escreveu que, uma vez, quando interpelado pelo sobrinho quanto a sua linguagem grosseira, Patton observou: “Quando quero que meus homens se lembrem de algo importante, para fazer com que seja realmente recordado, uso linguagem bem suja. Pode não soar bonito para um grupo de velhinhas reunidas para o chá da tarde, mas ajuda meus soldados a se lembrarem. Você não pode liderar um exército sem profanidade; e deve ser uma profanidade eloquente. Sem profanidade, um exército não conseguiria abrir caminho à força sequer para escapar de um saco de papel encharcado de mijo. Com relação ao tipo de

comentário que faço, por Deus, eu às vezes simplesmente me entusiasmo demais com minha própria eloquência”.

Patton sabia como se apresentar diante de uma audiência e era profundamente apaixonado por sua própria imagem. Mas era também um líder tremendamente eficiente e inspirador. Seus homens de muito bom grado o seguiam até o inferno. Para a sorte de muitos de nós, não temos que navegar até a Normandia ou lutar por Bastogne[7] para ser inspirados por George Patton. Eis aqui, segundo a maioria dos especialistas, um trecho do que Patton disse a seus homens às vésperas da invasão da Normandia.

Sentados.

Homens, esse papo que algumas fontes andam espalhando, de que os Estados Unidos querem cair fora desta guerra, que não querem lutar, é uma tremenda besteira. Os norte-americanos adoram lutar, por tradição. Todos os norte-americanos de verdade amam o calor do combate.

Vocês estão aqui por três motivos. Primeiro, estão aqui para defender seus lares e seus entes queridos. Segundo, estão aqui por seu amor-próprio, porque vocês não iam querer estar em nenhum outro lugar. Terceiro, estão aqui porque são homens de verdade, e todos os homens de verdade gostam de lutar.

Quando vocês aqui, cada um de vocês, eram crianças, todos admiravam o campeão de bolinhas de gude, o atleta mais veloz, o boxeador mais durão, os jogadores da primeira divisão de beisebol e os jogadores de futebol americano. Os norte-americanos adoram um vencedor...

Vocês não vão morrer todos. Só dois por cento de vocês que estão aqui morreriam em uma batalha importante. A morte não deve ser temida. Com o tempo, a morte chega para todo homem. Sim, todo homem fica apavorado em sua primeira batalha. Se alguém disser que não, está mentindo. Alguns homens são covardes, mas eles lutam do mesmo jeito que os corajosos ou são massacrados vendo lutar homens que estão tão apavorados quanto eles.

O verdadeiro herói é o homem que luta mesmo estando apavorado. Há homens que superam o medo em um minuto sob fogo. Para outros, isso demora uma hora. Para alguns, demora dias. Mas um homem de verdade nunca vai deixar que seu medo da morte seja mais forte que sua honra, seu senso de dever para com seu país, e sua masculinidade inata. A batalha é a

competição mais magnífica a que um ser humano pode se dedicar. Ela faz aflorar tudo o que há de melhor, e remove tudo que é vil. Os norte-americanos orgulham-se de serem machos, e eles *são* machos.

Lembrem-se de que o inimigo está tão assustado quanto vocês, e talvez até mais. Eles não são super-homens.

Durante toda sua carreira militar, vocês reclamaram sobre o que chamam de “exercícios de merda”. Eles, como tudo o mais neste Exército, têm um objetivo definido. Esse objetivo é o estado de alerta. O estado de alerta deve ser incutido em cada soldado. Para mim, um homem que não está sempre de prontidão não vale merda nenhuma. Vocês, homens, são veteranos, ou não estariam aqui. Vocês estão prontos para o que está por vir. Um homem deve estar alerta o tempo todo se pretende continuar vivo. Se você não está alerta, em algum momento um alemão filho de uma grande puta vai chegar por trás de você e surrar você até a morte com uma meia cheia de merda!

Tem quatrocentos túmulos muito bem delimitados, em algum lugar da Sicília, tudo porque um homem dormiu em serviço. Mas são túmulos alemães, porque pegamos o bastardo dormindo antes que eles o fizessem.

Um Exército é uma equipe. Ele vive, dorme, come e luta como uma equipe. Essa história de heroísmo individual é besteira. Os bastardos ranzinzas que escrevem esse tipo de coisa para o *Saturday Evening Post* sabem tão pouco sobre batalhas de verdade quanto sabem trepar! Temos a melhor comida, o melhor equipamento, o melhor espírito e os melhores homens do mundo. Ah, por Deus, chego a ter dó daqueles pobres filhos da mãe que vamos enfrentar. Por Deus, tenho mesmo.

Meus homens não se rendem, e não quero ouvir falar de nenhum soldado sob minhas ordens sendo capturado, a menos que tenha sido ferido. Mesmo se forem feridos, vocês ainda podem resistir. E isso não é só papo-furado. O tipo de homem que quero sob meu comando é bem como aquele tenente na Líbia, que, com uma Luger encostada no peito, arrancou o capacete, afastou a arma para o lado com uma das mãos e massacrou o *boche* com seu capacete. Então pulou em cima da arma e foi e matou outro alemão antes que eles entendessem que diabos estava acontecendo. E o tempo todo o homem tinha uma bala atravessando o pulmão. Esse era um homem de verdade!

E todos os heróis de verdade também não são combatentes de livros de histórias. Cada um dos homens neste Exército desempenha um papel vital. Nunca desistam. Nunca pensem que seu trabalho não é importante. Cada homem tem uma tarefa e deve cumpri-la. Cada homem é um elo vital na grande corrente.

E se cada motorista de caminhão de repente decidisse que não gosta do gemido das bombas que passam lá em cima, amarelasse e pulasse de cabeça em uma vala? O maldito covarde poderia dizer, “Ei, eles não vão sentir minha falta, um único homem entre milhares”. Mas e se todos pensassem desse modo? Onde diabos estaríamos agora? E como seriam nosso país, nossos entes queridos, nossos lares, ou mesmo o mundo?

Não, maldição, os norte-americanos não pensam assim. Cada homem faz seu trabalho. Cada homem serve ao todo. Cada departamento, cada unidade, é importante no quadro mais amplo desta guerra...

Um dos homens mais corajosos que já vi era um sujeito no alto de um poste de telégrafo em meio de um tiroteio furioso, na Tunísia. Parei e perguntei que diabos ele estava fazendo lá em cima numa hora daquelas. Ele respondeu “Consertando o fio, senhor”. Perguntei, “Isso não é meio perigoso neste momento?” Ele respondeu, “Sim, senhor, mas o maldito fio tem que ser consertado”. Perguntei, “Esses aviões que estão atacando a estrada não incomodam você?”, e ele respondeu: “Não, senhor, mas o senhor com certeza incomoda!” Esse era um homem de verdade. Um soldado de verdade. Um homem que devotou tudo de si a sua missão, não importando quão insignificante sua missão parecesse naquele momento, não importando os riscos.

E vocês deviam ter visto aqueles caminhões na estrada para a Tunísia. Os motoristas foram magníficos. Dia e noite eles percorreram aquelas malditas estradas, sem nunca deterem-se, sem nunca desviarem-se de seu caminho, com as bombas explodindo em volta o tempo todo. Conseguimos penetrar usando a boa e velha coragem norte-americana. Muitos daqueles homens dirigiram por mais de quarenta horas seguidas. Aqueles não eram homens de combate, mas eram soldados com uma missão a cumprir. Eles a cumpriram, e como! Eram parte de uma equipe. Sem o esforço da equipe, sem eles, a batalha teria sido

perdida. Todos os elos da corrente se uniram e a corrente tornou-se indestrutível...

Quanto mais rápido limpamos toda essa maldita sujeira, mais depressa podemos partir para cima dos malditos japoneses e limpar também o ninho deles... antes que os Malditos Fuzileiros ganhem todo o crédito.

Com certeza queremos voltar para casa. Queremos acabar com esta guerra. O jeito mais rápido de fazer isso é ir pegar os bastardos que começaram isso. Quanto mais rápido acabarmos com eles, mais rápido poderemos ir para casa. O caminho mais curto de volta passa por Berlim e Tóquio. E quando chegarmos a Berlim, vou eu mesmo atirar naquele Hitler estelionatário e filho da puta... Como se estivesse atirando em uma serpente! Meus homens não cavam trincheiras. Não quero. As trincheiras só atrasam uma ofensiva. Sigam em frente. E também não deem tempo ao inimigo para cavar. Vamos vencer esta guerra, mas vamos vencer só lutando e mostrando aos alemães que temos mais coragem do que eles têm, ou terão algum dia...

Não quero receber mensagens dizendo: “Estou defendendo minha posição”. Não estamos defendendo droga nenhuma. Deixem isso para os alemães. Nós estamos avançando o tempo todo e não estamos interessados em agarrar nada, exceto as bolas do inimigo. Vamos torcer os bagos dele e sentar a porrada nele o tempo todo.

Nosso plano básico de operação é avançar e continuar avançando, e não importa se vamos ter que ir por cima, por baixo ou pelo meio do inimigo. Vamos atravessar o inimigo tão fácil quanto a merda descendo pelo encanamento!

De vez em quando alguém vai reclamar que estamos forçando demais nossos homens. Estou me lixando para essas queixas. Acredito na boa e velha regra de que umas gotas de suor economizam um barril de sangue. Quanto mais nos esforçarmos, mais alemães vamos matar. Quanto mais alemães matarmos, menos homens nossos serão mortos. Forçar significa menos baixas. Quero que todos vocês se lembrem disso.

Tem algo bom que todos vocês vão poder dizer depois que esta guerra terminar e vocês estiverem em casa de novo. Podem agradecer o fato de que, daqui a vinte anos, quando estiverem diante da lareira com seu neto no colo e ele perguntar o que vocês fizeram na Segunda Guerra Mundial, *não* vão

precisar tossir, acomodá-lo no colo e dizer: “Bom, seu vovô estava cavoucando estrume na Louisiana”. Não, senhor. Vocês vão poder olhá-lo bem nos olhos e dizer: “Garoto, seu avô marchou com o glorioso Terceiro Exército e com um tremendo filho da puta chamado Georgie Patton!”

Isso é tudo.

O Único Jeito de Sair É Atravessar

O EX-PRESIDENTE E *Rough Rider*,[\[8\]](#) Teddy Roosevelt (TR), em certa época serviu como secretário assistente da Marinha dos Estados Unidos. Ele também é um dos líderes mais inspiradores sobre os quais já li.

Para mim, não cabe a menor dúvida de que ele teria sido um tremendo SEAL da Marinha.

Tudo em Teddy Roosevelt exalava o tipo de filosofia de vida e de liderança a que os SEALs aspiram. Durante toda sua vida, TR foi agressivo, tenaz e implacável em sua busca por sempre fazer a coisa certa. Era destemido, resoluto e leal. Ele encarava de frente os desafios enormes que a vida lhe apresentava e buscava sempre o melhor resultado. Era o exemplo acabado da própria essência de um lutador.

Tendo sido, como diz seu biógrafo Nathan Miller, um “garoto débil, alto e magro, com braços e pernas como varetas — pura velocidade e nada de força”, TR logo jurou, ainda criança, recriar-se fisicamente na forma do homem forte como um touro como é lembrado. Apesar da condição asmática que muitas vezes o incapacitava, aos 13 anos TR acampava nas montanhas Adirondacks, dormindo no chão, descendo corredeiras, escalando montanhas e enfrentando todos os rigores de um eremita habitante das florestas. Ele superou suas limitações físicas sobretudo graças a uma dedicação rigorosa.

Até sua morte, aos 61 anos, o “Velho Leão” manteve uma vigorosa vida pessoal e profissional. Liderou tropas na batalha de tomada da colina de San Juan, em Cuba, foi rancheiro e xerife nas Badlands da Dakota do Sul, e foi um presidente que combateu os cartéis, enfrentando os mais poderosos magnatas de Wall Street pelo bem de todos os norte-americanos. Foi ambientalista e autor de

uma história dos Estados Unidos. E navegou pelo rio Amazonas acima, penetrando na floresta tropical. TR aproveitou a vida ao máximo.

Mais importante, ele era destemido física e mentalmente. Para ele, mesmo que as batalhas que enfrentamos na vida terminem em derrota, devemos louvar os indivíduos que as travam.

Pessoas que “consomem a si mesmas por uma causa válida”, acreditava ele, são dignas de tornarem-se lendas. Esqueça os sujeitos cínicos e egoístas, esses indivíduos sem inspiração que assistem a vida (e a criticam) de fora da linha lateral. Vá atrás do que é seu — o que quer que seja. Você merece.

Não é o crítico que conta; não é o homem que comenta como o homem valoroso tropeça, ou onde um realizador poderia ter feito melhor. O crédito pertence ao homem que está de fato em campo, cuja face está manchada pela poeira e pelo suor e pelo sangue; que persevera com valentia; que erra, que falha de novo e de novo, pois não existe esforço sem erro e falhas; mas que de fato se esforça para realizar os feitos; que conhece grandes entusiasmos, as grandes devoções, que consome a si mesmo por uma causa válida; que, no melhor caso, conhece ao final o triunfo das grandes façanhas, e que, no pior caso, se falhar, ao menos falhou enquanto ousando, de modo que seu lugar jamais será ao lado daquelas almas frias e tímidas que nunca conhecem a vitória ou a derrota.

— Theodore Roosevelt

Habilidade de Equipe

OS SEALs têm a expectativa de liderar, mas também estão dispostos a ser liderados por alguém que tenha um plano melhor. Na ausência de ordens, assumimos o comando, liderando nossos companheiros de equipe e realizando a missão. Mas se, no calor da batalha, alguém mais da equipe tiver um plano de extração melhor que o líder da equipe, este acata o conhecimento do outro. Esse tipo de “habilidade de equipe” exige confiança e respeito da parte de cada membro da equipe. É também o que torna as equipes SEAL tão especiais e efetivas. A patente pode ter seus privilégios, mas em geral é irrelevante nas operações.

Aqueles que acham que sempre sabem o que é certo ou, pior ainda, o que é o melhor, são maus companheiros de equipe e maus líderes. Isso é especialmente verdadeiro se a pessoa que lidera passa a ser um ditador. Um SEAL bem-sucedido aprende cedo o valor do trabalho conjunto e dá seu melhor para encaixar-se na equipe; ele sabe seu lugar e faz sua parte, em vez de tentar fazer as coisas moldarem-se a sua vontade ou desejos. Um bom líder pode nem sempre ter as melhores ideias, por exemplo, mas pode ser ótimo em obtê-las dos demais. Confiante em suas capacidades, ele não precisa conquistar ou dominar o grupo. Se for um profissional genuíno, os outros vão rapidamente reconhecer e respeitar a autoridade dele.

Percebi que a noção da equipe antes do eu é bem recebida por meus clientes, os executivos com quem trabalho. Eles compreendem e valorizam uma cultura de trabalho em equipe. Quando você é o responsável por uma organização, é mais fácil reconhecer o valor de uma abordagem orquestrada, focada na equipe, para a gestão de uma empresa.

Os indivíduos, porém, às vezes são incapazes de ver as coisas com tanta clareza.

Randall era um artista gráfico extremamente talentoso, em uma grande editora, que viu-se aprisionado em cargos de gestão intermediária, apesar de suas tentativas de garantir um cargo mais elevado. Conheci-o em um seminário que eu estava ministrando em Washington, D.C., sobre a força do trabalho em equipe. Ele me procurou, sem fôlego, depois de minha palestra e pediu meu conselho.

“Meu chefe não me dá a promoção que mereço”, disse ele, “e não consigo entender o porquê. Tenho sido paciente, e tenho esperado que as oportunidades apareçam, mas quando isso acontece, nunca sou a pessoa escolhida para a promoção.”

Nos SEALs, nós o chamaríamos de “Primeiro Eu Randall” — o cara que só se preocupa consigo e suas próprias necessidades.

Logo descobri que Randall era também o sujeito que sempre erguia a mão em reuniões de equipe; ele tinha uma necessidade constante de ser ouvido e de ser visto como o cara mais capaz da sala. Para ele, subir na carreira tinha a ver com a autopromoção, não com o cumprimento de missões. Em vez de encorajar os demais, ou de enriquecer a discussão, ele se exibia e se apresentava sob a melhor luz possível, na esperança de que aqueles acima dele o notassem. O que ele não sabia era que, embora respeitassem suas capacidades, os outros o achavam insuportável como pessoa. Seu chefe o notou, de fato. Ele via Randall exatamente como era: um excelente recurso, com ótimo desempenho, mas não alguém adequado para liderar uma organização maior. Ele dava valor às habilidades de Randall, mas em nenhum momento pensou nele como um possível sucessor ou mesmo um número dois. Foi só quando descrevi os tipos de comportamentos que ajudam os SEALs a prosperar como equipe que Randall entendeu como seu comportamento estava impactando sua carreira.

“Sempre achei que eu tinha que dar rasteira nos outros, para ser visto como o cara a quem recorrer”, ele disse. “Nunca parei para pensar onde eu me encaixaria melhor para ajudar no desempenho da *organização*. Sempre pensei em mim, não na equipe. Pergunto-me onde poderia estar agora se tivesse percebido isso anos atrás.”

Como Randall descobriu, os SEALs dominaram a arte de conviver com os outros. É uma habilidade essencial no meio de um monte de indivíduos tipo alfa trabalhando em ambiente de grupo de alta pressão.

Mas, como resultado de nossa habilidade de convivência e de sempre agir tendo em mente o bem-estar e o êxito da equipe, somos um adversário formidável. Também sabemos que nossa “equipe” inclui muito mais do que apenas os puxadores de gatilho. Os SEALs não preenchem os cheques. Não encomendamos mapas, aparelhos ópticos ou munição. Não fornecemos e nem consertamos nossas próprias armas. Recebemos as glórias, mas nada acontece sem os pilotos da Força Aérea que nos transportam até a zona de pouso, as Equipes Especiais de Embarcações da Marinha (Navy Special Boat Teams) e suas tripulações de combatentes, que nos levam para fora do perigo. Para cada SEAL, existem de oito a dez pessoas nos dando apoio. Qualquer que seja nossa função ou posição, é bom que nunca nos esqueçamos de que cada membro da equipe é importante.

Stephen é o diretor médico de uma associação de hospitais no sudoeste dos Estados Unidos. Sua função é aprimorar a qualidade, reduzir custos e melhorar a saúde da população de pacientes de sua associação. Depois de passar por um evento de treinamento conosco, em 2012, e de descobrir o poder do trabalho em equipe, Stephen conduziu uma revolução cultural em seu grupo de hospitais, que continua a render benefícios e a incrementar os lucros. Ele recordou a seu pessoal que cada um deles era importante e tinha muito a contribuir para com a “missão” de cuidar dos pacientes, fosse um enfermeiro ou um neurocirurgião. E que todos tinham de ser tratados com dignidade e respeito.

“Na sala de operações, por exemplo, muitos enfermeiros sentiam que alguns médicos não entendiam, respeitavam ou se preocupavam em ouvir suas ideias quanto aos cuidados com o paciente”, disse Stephen. “Pior ainda, alguns médicos eram grosseiros, faziam pouco-caso ou eram até intimidadores ao lidarem com o corpo de enfermagem. Do ponto de vista corporativo, nós nos comprometemos a melhorar os aspectos de relacionamento em nossos hospitais. Demos aos enfermeiros o direito de se expressarem sem medo de represálias. Aconselhamos nossos médicos a tratar com mais dignidade e respeito as outras pessoas com quem trabalhavam. Os resultados têm sido incríveis.”

Stephen disse que, com o empoderamento dos enfermeiros e a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo, o número de incidentes de erros na sala de operação, acidentes e tratamentos desnecessários despencou, e o cuidado com os pacientes melhorou notavelmente. O moral entre o pessoal subiu às alturas e o lucro melhorou (graças a menos ações movidas pelos pacientes).

Há uma grande chance de que talvez alguém por aí seja melhor do que eu em uma dada tarefa, mas melhor do que minha equipe SEAL? É bem improvável. Sem dúvida será a mesma coisa também para sua equipe.

O Único Dia Fácil Foi Ontem

É IMPERATIVO que vivamos no momento. O que fazemos exatamente agora, neste momento, é no fundo o que importa.

Os SEALs sabem que o único dia fácil foi *ontem*, porque esse dia *já terminou*. A missão de hoje muito provavelmente vai apresentar desafios e dificuldades novos e inesperados. Em consequência, nunca repousamos sobre nossos louros, porque acreditamos com fervor que o que aconteceu no dia de ontem não conta mais.

Dan Antonelli é o CEO e diretor criativo da agência de publicidade Graphic D-Signs, de Nova Jersey, e também o autor de *Building a Big Small Business Brand*. Em um artigo recente na revista *Entrepreneur*, Antonelli descreveu o que acontece quando os empresários donos de um negócio são ofuscados pelos sucessos do passado e não conseguem enxergar além de seu ego.

“Eles são desbancados por aqueles que são ávidos pela *expertise* estratégica capaz de levá-los para o próximo estágio”, disse Antonelli. “Esses ‘Empresários Medíocres’ racionalizam o sucesso passado como justificativa para a complacência no dia de hoje. Infelizmente, essa falta de planejamento proativo com frequência volta para assombrá-los. Donos de negócios bem-sucedidos não repousam sobre seus louros. Eles ficam de olho na concorrência, vão atrás de inovações e buscam ajuda quando precisam.”

Antonelli afirma que, em alguns casos, o empresário medíocre evita ou teme a mudança. Pior ainda, ele recusa os conselhos alheios — incluindo os dos próprios clientes!

“Afinal de contas, por que consertar se não está quebrado?” diz ele. “A preocupação deles é que reinventar a identidade de sua marca (medíocre) talvez confunda os consumidores e tenha impacto negativo em seu negócio. Eles

hesitam em adotar novas tecnologias porque são desconhecidas. Investem milhares de dólares em seu antigo anúncio nas páginas amarelas porque ‘já funcionou antes’. Como resultado, eles mantêm o *status quo*, em vez de aceitar as ideias oferecidas por profissionais qualificados e mentores de negócios.”

Como SEALs, sabemos que o sucesso de ontem — por maior que possa ter sido — é só isso. Mas também sabemos que o hoje traz novos desafios e a oportunidade de um sucesso ainda maior. Isso exige, no entanto, toda nossa atenção, inovação e devoção. É por esse motivo que colocamos tudo sobre a mesa hoje, aqui mesmo, neste exato momento; o ontem já é história e o amanhã pode nunca vir.

Há emoção e nobreza verdadeiras em encarar novos desafios a cada dia. Não seja uma dessas almas tímidas e arrependidas que passa o tempo lamentando “eu deveria, eu poderia”. Não *deseje* que tivesse feito mais quando seu momento chegou. Saiba disso agora.

O Poder da Paciência

NO MUNDO REAL, a paciência é uma virtude. No campo de batalha, pode ser um sistema de armas real. Indivíduos determinados e dinâmicos como os SEALs da Marinha conseguem se dar bem no que é conhecido como operações cinéticas: atacar com tudo, com o rifle em modo automático. Nós vemos a colina. Nós tomamos a colina. Mas os SEALs de sucesso sabem que, embora gratificante, a recompensa imediata com frequência é inatingível e em geral é contraproducente.

Os atiradores de elite dos SEALs estão entre os guerreiros mais pacientes — e mais produtivos — do arsenal dos Estados Unidos. Enquanto perseguem suas presas clandestinamente, de formas que uma força maior e mais convencional nunca poderia fazer, os atiradores de elite medem o sucesso nos centímetros que conseguem avançar em silêncio após horas — e mesmo dias — de esforço. Quando empoleirados no alto de um edifício, fornecendo vigilância sobre as forças que manobram no solo, os atiradores de elite abatem ameaças insuspeitas antes que elas se apresentem, ou usam sua observação minuciosa para fornecer informações úteis a seus colegas que estão nas ruas lá embaixo. Calor, frio e desconforto são meras distrações que eles nunca deixam que atrapalhem sua missão. Sua recompensa — um tiro, uma morte — vale toda a espera.

A paciência não é falta de ação. Não é preguiça. Não é ser lento. Indivíduos que exibem paciência sabem a hora certa de agir. Um guerreiro paciente está no controle de suas emoções, ações e desejos. Ele demonstra a firmeza interna de seguir adiante, conquistando um pedaço de terreno por vez até ter êxito em sua missão. Mesmo que demore anos, os SEALs sabem que nem sempre precisam *fazer as coisas neste exato momento*, e que retardar a ação não é o mesmo que *perder tempo* ou *ser indeciso*. Ao contrário, é a impaciência precipitada que

coloca em risco vidas, objetivos, relacionamentos, missões, até mesmo uma batalha ou a guerra.

É preciso esperar que o alvo se exponha, esperar o alinhamento apropriado do vento e dos ângulos, esperar pelo momento ótimo para apertar o gatilho e enviar o projétil em direção ao alvo.

É preciso ser lento quando é necessária lentidão, e rápido quando é necessária rapidez. Concentre-se no método que for melhor para realizar uma tarefa específica.

Foi Tolstoi quem disse que os dois guerreiros mais poderosos são a paciência e o tempo.

Comunicação Clara e Concisa

ESTOU ABSOLUTAMENTE CONVENCIDO do valor das comunicações claras, concisas e específicas. Quando você está emitindo uma Intenção do Comandante, negociando a aquisição de um carro ou explicando as regras do basquete para seu filho de 9 anos de idade, quanto mais direta e precisa for sua linguagem, melhor o resultado.

Como disse Sun Tzu: “Se as ordens não são claras e diretas, se as ordens não são completamente entendidas, então a culpa é do general. Mas, se as ordens são claras e os soldados mesmo assim desobedecerem, então a culpa é de seus oficiais”.

O mesmo pode ser dito em seus contatos com os outros: amigos, sócios nos negócios, família. Lembre-se, a boa comunicação é um exercício de clareza de pensamento.

Por exemplo, vejamos a mensagem secreta do ex-secretário de Estado dos Estados Unidos, Colin Powell, ao Mulá Omar, ex-líder do Afeganistão e líder espiritual do regime Talibã. Omar e o Talibã abrigaram Osama bin Laden e sua rede da al-Qaeda nos anos anteriores aos ataques de 11 de setembro de 2001.

Em outubro de 2001, na véspera da invasão dos Estados Unidos ao Afeganistão, no estilo “choque e pavor”, Powell enviou um telegrama secreto à embaixada norte-americana no Paquistão. O telegrama deixou de ser secreto em 11 de setembro de 2011, dez anos depois de ter sido enviado. Nele, Powell orienta a embaixadora Wendy Chamberlin a empregar intermediários paquistaneses para a entrega de uma mensagem particular de cem palavras a Omar. Não havia meias palavras ou diplomacia na correspondência. Certamente não havia indicativos de que Powell ansiava prosseguir o diálogo. Powell

simplesmente disse a Omar que, a menos que entregasse Osama bin Laden, “cada pilar do regime Talibã será destruído”.

É um exemplo perfeito de comunicação claríssima.

05/10/2001

De: Secretário de Estado

Para: Embaixada Americana, Islamabad

Só deve ser lido pela embaixadora Chamberlin

1. A embaixadora Chamberlin deve encontrar-se de imediato com o general Mahmud para solicitar que ele ou o presidente Musharraf imediatamente entreguem ao Mulá Omar a mensagem que se segue.

2. —Início da mensagem.

Temos a informação de que a al-Qaeda está planejando novos atos de terrorismo.

- Se qualquer pessoa ou grupo, com qualquer conexão com o Afeganistão, conduzir um ato terrorista contra nosso país, nossas forças ou aquelas de nossos amigos ou aliados, nossa resposta será devastadora.
- É do seu interesse, e do interesse de sua sobrevivência, entregar todos os líderes da al-Qaeda, fechar os acampamentos terroristas e dar aos Estados Unidos da América acesso às instalações terroristas.
- Consideraremos os líderes do Talibã pessoalmente responsáveis por tais ações. Cada pilar do regime Talibã será destruído. (Fim da mensagem.)

Powell

Poucos dias depois que a mensagem foi entregue, Omar fugiu de Kabul. E os Estados Unidos invadiram o Afeganistão. Fica evidente que Omar recebeu a mensagem. Em dezembro de 2001, os Estados Unidos já haviam tirado o Talibã do poder. Infelizmente, o Mulá Omar continua foragido, e representa uma

ameaça constante aos Estados Unidos e a seus aliados. Embora já não seja mais um governo, o Talibã persiste como um movimento insurgente, apesar de nossa resposta devastadora.

Na Ausência de Liderança... Lidere

A CREDITO NO provérbio africano “é preciso uma aldeia”.[\[9\]](#) Para mim, o ditado conota trabalho em equipe e liderança. Infelizmente, também há muitos idiotas que vivem nas aldeias, e precisamos levá-los em conta.

Vou dar um exemplo. Em um exercício recente de treinamento, com 35 vigorosos CEOs, ficou evidente que o homem que havíamos escolhido para ser o líder da classe não estava sabendo lidar com a situação. Ele não estava liderando seus homens — era mais como se estivesse tentando gerenciar a situação, andando de um lado a outro; com certeza não estava inspirando ninguém. Embora esse líder, vamos chamá-lo de Joe, tivesse conseguido um bom desempenho em muitos outros papéis de liderança, estava tendo dificuldade em liderar os demais naquele exercício particularmente estressante e exigente.

O grupo recebera a missão de atacar um bando de supostos “terroristas” que estavam escondidos dentro de um hospital abandonado. Aquela missão dava a nossos alunos e instrutores a oportunidade de avaliar as habilidades da turma quanto a combates a curta distância ou em recinto fechado. Os alunos foram informados de que “Pedro”, um notório fabricante de bombas, escondia-se no interior do edifício com seus homens. Eu tinha contratado gente para fazer o papel dos bandidos, e todos se vestiam e agiam do modo correspondente. A missão dos alunos: invadir o edifício de seis andares com quatro equipes de oito homens e neutralizar o problema. O líder da classe iria coordenar as equipes e o ataque, emitindo ordens e orientando.

Era uma operação bem sinistra. O prédio era um hospital abandonado que eu havia alugado para a ocasião. Era escuro, enorme e tinha centenas de quartos e outros esconderijos de onde os caras maus podiam atacar. A única iluminação eram as luzes de emergência e as indicações luminosas nos corredores — o tipo

de iluminação que resta quando as fontes principais de energia são cortadas. Nossas equipes foram instruídas a mover-se de forma coordenada, para varrer todo o hospital em busca de Pedro e seu bando. Tinham que vasculhar cômodos e corredores e, quando necessário, enfrentar atiradores ativos com seus rifles de Airsoft, que disparavam bolinhas de plástico. A tarefa seria árdua até para SEALs experientes, e para nossas equipes de alunos era tensa e assustadora.

Infelizmente, a situação foi de tensa a incompetente, porque o líder da classe abdicou de suas responsabilidades de liderança. Ele ficou na retaguarda, sem qualquer consciência situacional, e desanimou quando as coisas desandaram. Em vez de dar duro para coordenar e liderar o ataque das várias equipes, ele pareceu satisfeito em simplesmente ficar de longe, assistindo às coisas enquanto elas se desenrolavam. Em pouco tempo, ele assistiu às coisas deteriorarem-se com rapidez.

As equipes foram atacadas por terroristas armados que se moviam pelo edifício; eles atiravam e fugiam, e então se escondiam e esperavam. Como em geral acontece depois de um primeiro contato com um inimigo motivado, os planos iniciais de ataque foram por água abaixo quando cada equipe se dispersou. Equipes que deveriam estar no terceiro andar correram para o quinto. Incidentes de fogo amigo se multiplicaram. Os alunos começaram a ser massacrados em massa, emboscada após emboscada. A disciplina e a integridade das unidades foram sendo perdidas à medida que os membros das equipes tentavam salvar-se, rompendo fileiras e correndo cada um por si. Não havia comunicação. Ninguém estava no comando.

Quando as coisas não podiam ficar piores, um de meus instrutores subiu em um caixote, num corredor lotado de alunos trêmulos, armados com seus rifles e correndo em qualquer direção, e berrou:

“QUEM ESTÁ NO COMANDO AQUI?!” Ninguém respondeu. “QUEM ESTÁ NO COMANDO?!”, ele repetiu. De novo, nenhuma resposta — somente olhares vazios dos alunos. Isso porque ninguém — nem o líder da classe, nem os líderes de equipe — estava no comando. E ninguém parecia querer o cargo. Descobriu-se que Joe estava na outra ponta do mesmo corredor, esgoelando-se pelo *walkie-talkie* com um líder de equipe que estava a três metros dele! Ele estava seguindo atrás de um grupo de alunos, ostensivamente tentando obter alguma consciência situacional. Na verdade, ele simplesmente não fazia a mínima ideia do que

estava acontecendo. Ele sequer respondeu quando meu instrutor gritou “QUEM ESTÁ NO COMANDO?!”. Parecia ter medo de assumir isso.

Meu instrutor olhou, sem poder acreditar, para aquele grupo de executivos alfa, determinados, e bradou esta máxima universal dos SEALs: “Na ausência de liderança... LIDERE!”. Naquela altura estava claro que alguém tinha que erguer a bandeira e tocar a missão adiante. Quando não há ninguém no comando, alguém *tem* que assumi-lo.

Não estou sugerindo um golpe sem derramamento de sangue ou uma revolta. A questão é preencher um vácuo. Em muitas missões SEAL em que estive, por motivos variados (ferimento, separação geográfica, choque mental), nosso líder foi tirado de ação. Quando isso acontecia, o companheiro mais qualificado que estivesse disponível não hesitava em assumir o comando.

Uma liderança de qualidade é essencial para o sucesso de qualquer missão. Mas ela requer que líderes individuais a exerçam.

O Quarteto da Liderança

TENHO CONVICÇÃO de que os melhores entre os melhores líderes seguem o seguinte quarteto:

1. Inspiração
2. Direcionamento
3. Orientação
4. Esperança

Ao longo dos anos, no serviço ativo ou fora dele, aprendi que essas quatro qualidades estão entranhadas em todo líder efetivo. Permita-me detalhá-las para você.

Inspiração

É um conceito muito simples. Você inspira os outros. Você os inspira, como John Quincy Adams[\[10\]](#) disse certa vez, a sonhar mais, a aprender mais, a fazer mais e a ser mais. Não estou falando de ser carismático, embora isso sempre ajude. Estou falando sobre ser o tipo de pessoa que faz com que os outros queiram ser iguais a ela, e que queiram segui-la. Os SEALs fazem isso por serem especialistas calejados em seu ofício; por terem visão, entusiasmo e paixão. Eles inspiram por serem éticos, por terem princípios, por serem responsáveis e por responsabilizarem-se pela missão e por suas ações. Se você me inspira, você me motiva. É uma combinação incrível.

Direcionamento

Em qualquer organização, é papel do líder garantir que todo mundo esteja em sintonia. Ele fornece um direcionamento claro e cristalino. Na terminologia SEAL, isso significa emitir a Intenção do Comandante.

Ter direcionamento e intenção garante que todos entendam a missão da organização, bem como seu propósito. Estão incluídos metas e objetivos, papéis e responsabilidades, e expectativas de *performance* individual. Há indicação de prazos finais e métricas críticas e pontos de evacuação. Isso ajuda todos na equipe — seja um atirador de elite, um piloto de barco ou um perito em demolição — a compreender como sua tarefa individual se encaixa num panorama estratégico mais amplo.

Orientação

Depois de dar o direcionamento, o líder deve propiciar a orientação adequada, que auxilie no cumprimento da missão. Acima de tudo, ao dar orientação ou mentoria aos demais, um líder ajuda os membros de sua equipe ou seus funcionários a tornarem-se o melhor que podem ser. Isso não significa fazer o trabalho da outra pessoa. Significa que o líder usa sua experiência e conhecimento para ajudar a desenvolver essa outra pessoa. A orientação inclui articular o direcionamento, mas significa também fornecer orientação, conselhos e incentivo. Significa servir como um modelo e proteger a outra pessoa até onde for possível. Significa criar oportunidades e abrir portas. Significa cuidar do outro e nutri-lo.

Esperança

A esperança pode não ser um método — ou uma estratégia —, mas é algo pelo qual todos anseiam. É também algo que o líder de uma organização pode de fato fornecer.

Em diversas operações das quais participei as coisas me pareceram bem sombrias. Com frequência perguntei-me se o que estávamos fazendo valia a pena — se conseguiríamos sair com vida e se alguém no quartel-general realmente se importava com o que aconteceria conosco. Não tenho dúvida de que muitos funcionários às vezes sentem a mesma coisa nas empresas em que trabalham. Quando um líder dá esperança aos demais, está dizendo a eles que as coisas vão melhorar ou que não são tão ruins quanto parecem. Ele nos lembra que o que

fazemos significa algo, e que não é em vão. A esperança traz confiança. E é contagiosa. E quando as pessoas têm esperança, estão dispostas a se comprometer.

Mas a esperança tem que pagar o preço da entrada: confiança. Um líder precisa ter a confiança de seus funcionários antes de poder transmitir esperança. Sem a confiança, palavras de esperança são apenas palavras.

A Importância da Confiança

Eu sabia que você, onde quer que estivesse, estaria pensando em mim, e que se eu estivesse em uma situação difícil, você viria, caso estivesse vivo.

— General William T. Sherman,
para o general Ulysses S. Grant

ADORO ESTA SIMPLES NOTA de Sherman para Grant. Ela demonstra o notável laço de confiança entre dois militares — um laço que é a própria base do que significa ser membro de uma equipe SEAL.

Sem confiança, não existe equipe SEAL. Tem gente que acha que sou louco por estar disposto a entrar em um recinto todo enfumaçado, onde caras armados e maus vão atirar em mim. Mas faço isso de boa vontade, porque confio em meus companheiros de equipe. E graças a essa confiança, o ataque pode ser realizado. Não vou poder fazer meu trabalho — vasculhar o lado esquerdo do aposento — se não tiver confiança de que o cara que está entrando logo atrás de mim vai fazer o trabalho dele e vasculhar o lado direito. Confiamos um no outro e dependemos um do outro.

Que fique bem claro, é necessária uma disciplina tremenda para não olhar para a direita quando estou me assegurando de que não há perigo em meu espaço do lado esquerdo. Mas é aí que está a beleza — e o benefício — da confiança. E é engraçado — com a confiança vem o êxito.

Para deixar registrado, em minhas equipes havia muitos sujeitos de quem eu não gostava ou que não suportava. Mas eu confiava neles. Confiava em seu profissionalismo e em seus talentos. Através do prisma da adversidade e das experiências compartilhadas, passei a ter fé na competência, na integridade e na motivação de meus companheiros SEAL e de nossos líderes. Graças à

comunicação aberta e ao comprometimento demonstrado, compartilhávamos os mesmos valores e objetivos. Por conta disso, formamos laços de confiança, mesmo que não desenvolvêssemos amizade. Logo aprendi que, se eu não tivesse tais laços com os companheiros e líderes dos quais dependia para o êxito, as operações chegariam a um fim desastroso, até mesmo fatal.

E às vezes descobri que, como disse Ernest Hemingway, a melhor maneira de saber se eu poderia confiar em alguém era confiando, até que a pessoa me desse motivo para não fazê-lo.

Quando falo sobre confiança para os executivos com quem trabalho, me convenço cada vez mais de que se trata de um valor universal. Os clientes mais bem-sucedidos sabem que a confiança é uma *commodity* valiosa no mundo dos negócios. Como um SEAL preso no topo de uma montanha, cercado de inimigos, que tem confiança de que o apoio aéreo virá quando ele o chamar, os funcionários devem ter confiança de que seus empregadores — seus líderes de equipe ou de divisão — vão cuidar deles. Que, se tudo começar a desmoronar, eles não vão ser abandonados no meio do caminho. Se um laço de sagrada confiança existe, as pessoas estão dispostas a assumir riscos, a resistir e lutar, seguir um pouco mais além — sem que ninguém lhes peça. Se não têm confiança, elas fazem apenas o que é esperado, e pouco mais. Elas são cautelosas. Pensam apenas em si mesmas. Se os clientes de uma companhia não confiam nela, em seus produtos e promessas, eles irão atrás do concorrente mais próximo, o mais depressa que puderem.

E como os SEALs desenvolvem a confiança uns nos outros e em outras organizações? Eis apenas algumas das maneiras:

- Vivemos uma cultura de honestidade e de integridade. São coisas de fato importantes para nós.
- Mantemos nossas promessas e não as fazemos de forma leviana.
- Valorizamos os relacionamentos e os honramos.
- Envolvemos toda a equipe no processo de tomada de decisão.
- Somos leais — para com os demais e para com nossa equipe.
- Não se trata apenas de nós mesmos, mas sempre a missão.
- Partilhamos as mesmas metas e nos empenhamos de forma apaixonada para atingi-las.

- Somos transparentes. Se achamos que você está sendo idiota, nós lhe dizemos isso. Raramente é algo pessoal; são só negócios.
- Se precisamos de três helicópteros para fazer um trabalho, precisamos de três helicópteros. Não inflamamos as estatísticas, ou exageramos os riscos.
- Temos um histórico sólido de *performances* anteriores comprovadas.
- Temos um compromisso com a excelência em tudo o que fazemos. E podemos provar. Nós cumprimos o que prometemos.

Em 2012, a revista *Fast Company* relatou que companhias com altos níveis de confiança têm preços de ações mais altos, melhores lucros e melhor retenção de funcionários em funções vitais. Para mim, parece uma equipe SEAL.

Tenha um Coração Servil

OS MELHORES LÍDERES QUE CONHEÇO não apenas prestam um tremendo serviço, mas também servem aos demais. Seus próprios desejos e necessidades individuais são secundários diante de qualquer bem maior. Para tais líderes, a empresa, os funcionários, os clientes e a missão vêm muito antes do que o eu. Fica bem evidente que eles se preocupam ardentemente com o bem-estar de seus liderados. Eles têm, em suma, um coração servil.

Tive a sorte de trabalhar com muitos líderes servis em meus vinte anos nas equipes SEAL. Homens que faziam mais questão de cuidar de mim, nas missões complicadas em países longínquos, do que cuidavam de si mesmos. Líderes que faziam gestos pequenos mas magnânimos, como garantir que meus colegas e eu comeríamos antes deles, ou que pudéssemos usar os preciosos últimos minutos do tempo alocado do telefone via satélite para falar com um ente querido — mesmo que isso significasse que eles próprios não poderiam fazer o mesmo. E essas não eram ações isoladas, alardeadas. Eram emblemáticas de um estilo real de liderança. É assim que tais líderes eram. Como resultado, tinham minha lealdade e minha devoção. Eu levaria um tiro por eles se precisasse. É um contraste total com um embaixador que certa vez tive que proteger durante uma missão na Bósnia, na década de 1990. Esse idiota tratava os SEALs enviados para protegê-lo de assassinos potenciais como se fossem empregados. Ele se gabava e se exibia como um pavão petulante, dava ordens para todo mundo e obviamente não estava nem aí para nenhum de nós. Em sua cabeça, estávamos ali para servi-lo. Bom, ele podia ser um diplomata incrível em um mundo dividido pela guerra, mas como pessoa era um babaca arrogante. Não posso deixar de imaginar que talvez ela fosse o principal motivo pelo qual nossos esforços diplomáticos eram tão penosos. Lembro-me de que, em um dia

particularmente perigoso, enquanto o conduzíamos de um local delicado a outro, ele me olhou e disse, sério: “Nós dois sabemos que seu trabalho é levar um tiro por mim se for necessário, chefe”. Depois de engolir uma resposta menos diplomática, olhei-o bem nos olhos e respondi: “Não, senhor. Meu trabalho é matar o bastardo que matar o senhor”. Você colhe aquilo que semeia.

Nas equipes SEAL, treinamos líderes cujo foco principal é o crescimento e o bem-estar de seus companheiros de equipe, além do cumprimento da missão. É uma parte importante do motivo de nossa eficiência e de nosso sucesso. Por não termos uma organização hierárquica de cima para baixo, compartilhamos o poder, colocamos em primeiro lugar as necessidades do companheiro SEAL e o tempo todo garantimos que nosso pessoal esteja sendo bem treinado e tenha um desempenho tão elevado quanto possível. Cultivamos a colaboração e nos baseamos na confiança. Somos humildes e confiáveis. Acreditamos na honra e no respeito. Nenhum de nós está tentando ferrar o outro e tomar o lugar dele numa escada corporativa. Nós subimos juntos por ela. Para cada um de nós, é uma questão de liderança e de cumprir uma missão nobre, e não de aumentar nosso poder pessoal.

Como resultado, somos motivados por valores e pelo bem-estar dos outros. Nós genuinamente enxergamos o valor de colocar os outros em primeiro lugar — e colhemos os benefícios disso. Não se engane, esse tipo de abordagem de forma alguma denota um estilo débil ou piegas. Só porque um líder prioriza os outros a quem ele serve não quer dizer que você pode passar por cima dele. De fato, alguns dos melhores líderes servis que conheço e para quem trabalhei eram também alguns dos mais duros e exigentes filhos da mãe que já vi na vida.

No mundo civil a coisa é muito parecida. Em seu *best-seller Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, o autor e consultor empresarial Jim Collins estudou mais de 1.400 companhias e selecionou as que descreveu como as onze realmente ótimas. Companhias como Gillette, Kroger e Walgreen's estão entre as onze que passaram de medianas a realmente ótimas, com base no desempenho financeiro por um período de tempo prolongado. Parte de sua habilidade em alcançar a excelência deveu-se muito ao estilo de liderança de seus líderes empresariais.

De acordo com Collins, cada um desses CEOs era um “nível cinco”, ou líder do tipo servil, uma pessoa que possuía características como humildade e

autocrítica. São o tipo de pessoa que recusa a glória pessoal e que obtém mais satisfação ao resolver problemas e ajudar os outros do que ao receber elogios e honras ela própria. Collins descobriu que as companhias com líderes do tipo servil estão mais orientadas para os resultados e alcançam períodos mais sustentáveis de *performance* excepcional do que suas concorrentes.

Collins descobriu o que os SEALs já sabem há muito tempo: ser um agente altruísta, centrado na equipe, o tempo todo empenhado em seu próprio aprimoramento é o que no fim das contas conduz ao sucesso da missão.

No SOT-G, sempre prometo a meus clientes que prestaremos um serviço incrível, e que também vamos servir a eles. Serviremos às necessidades deles, a seus desejos; é o cliente que importa, não nossas próprias ambições. E, veja só, no fim nós dois ganhamos.

Embora os SEALs tenham martelado essa noção em minha cabeça, quem primeiro me ensinou sobre a dignidade e a nobreza do serviço foi minha mãe. Divorciada, com seis filhos para criar, ela passou a maior parte de sua vida laboral — quase trinta anos — como faxineira do segundo turno em um hospital. Mas ela era muito mais do que isso. No trabalho, era a confidente de enfermeiras e um conforto para os pacientes. Era uma rocha de compaixão para seus colegas e um choque de realidade para os médicos. Ela se doava aos outros dia após dia. E em seu velório, a fila para entrar na funerária estendia-se pelo que pareciam ser quilômetros. Um velório planejado para durar quatro horas transformou-se em uma procissão e uma celebração de sete horas.

Até aquele dia, eu honestamente não fazia ideia do tamanho do amor que ela sentia pelas pessoas do hospital em que trabalhava — e o amor e a gratidão que elas sentiam por minha mãe. A morte dela, disse um colega de trabalho, “foi como se alguém tivesse arrancado a alma do hospital”. Ela era uma líder comunitária em todos os sentidos. Naquele dia, pessoas engravatadas e de macacão, jovens e velhos — do mais graduado administrador do hospital ao manobrista do estacionamento — vieram prestar seus respeitos àquela serva cristã. Uma mulher e mãe que viveu sua vida como uma serva nobre, mas que não era apenas uma faxineira servil. Fiquei orgulhoso e espantado.

Toda vez que preciso de um choque de humildade, ou começo a achar que sou a pessoa mais importante da equipe, lembro-me de minha mãe, e das palavras de Lao Tzu, o milenar filósofo chinês que foi contemporâneo do estrategista militar

Sun Tzu. Além de me pôr de volta em meu lugar, isso me recorda que os SEALs não têm o monopólio das grandes ideias.

Um líder é melhor quando as pessoas mal sabem que ele existe, não tão bom quando as pessoas obedecem a ele e o aclamam, pior quando o desprezam. Deixe de honrar as pessoas, e elas deixam de honrá-lo. Mas, de um bom líder, que fala pouco, quando seu trabalho estiver feito, seus objetivos alcançados, todos dirão: “Fomos nós que fizemos”.

Venham até a Borda e Voem

Se existe uma única verdade universal que une todos os SEALs da Marinha, é que o BUD/S nos mostrou que podíamos realizar muito mais do que jamais pensamos ser possível. Podíamos correr mais longe e mais rápido do que imaginávamos, erguer mais troncos do que poderíamos contar, suportar toda e qualquer tortura física e mental a que a Marinha pudesse nos submeter. Tudo que era necessário era crer em nós mesmos. Isso, e uma atitude bem-disposta, algum esforço físico e alguns instrutores motivados — embora alucinados.

Pergunte a qualquer SEAL e ele vai lhe dizer o mesmo. O momento transformador acontece de diferentes maneiras, em diferentes momentos, para diferentes pessoas, mas no fim todos nos transformamos. Aceitamos a crença de que nada é impossível se estivermos dispostos a dar o que for necessário para fazer acontecer. Podemos sentir apreensão, mas não medo. Esse mecanismo envolve uma libertação mental, física e emocional. Nem todo mundo, porém, é emocional e fisicamente forte o bastante, ou corajoso o suficiente, para encarar. Existe quem não esteja disposto a ver até onde chega o que é possível, e como resultado essas pessoas limitam seu potencial ilimitado.

Stephen é uma dessas almas destemidas. Depois de passar dois verões comigo e minhas equipes, em diversos eventos, ele afirma que nada mais o assusta. Nem mesmo a ideia da fusão de sua fábrica de plásticos com um rival um pouco maior, ou de regularmente convidar seus clientes para avaliar a *performance* de suas equipes, e a qualidade de seus produtos. Para ele, essas são ações existenciais que um líder com frequência deve executar.

“Conheço muitas empresas que se recusam a conduzir pesquisas entre os clientes, porque têm medo do que as pessoas vão dizer”, afirmou ele. “Não tenho

medo dos possíveis resultados negativos, e minha alta gerência também não. Nós acreditamos em assumir responsabilidades e em aprender com os erros”.

Quando decidiu fundir sua empresa com um rival um pouco maior, Stephen não teve medo da turbulência que resultou. Em vez disso, ele a usou como uma oportunidade para o crescimento de seus negócios.

“Organizações e mercados mudam o tempo todo”, disse ele. “Você não pode ficar preso no passado. Você pode dar valor ao passado, mas tem que se concentrar sem medo no futuro”.

Nessa mesma linha, sou um tremendo fã de um poema simples, de 27 palavras, do poeta, dramaturgo e roteirista Christopher Logue, chamado “Come to the edge” [Venha até a borda]. Uma vez eu o vi em um cartaz, numa biblioteca, e nunca o esqueci. Ele captura algo que vejo todos os dias nos líderes que estou tentando desenvolver: um medo de voar. Também vejo um pouco de mim nos versos. Sou aquele que empurra.

Nunca encontrei Logue em pessoa, mas me disseram que é um pacifista devotado. A despeito das diferenças entre nossas visões de mundo, tenho certeza de que poderíamos tomar uma ou duas cervejas juntos, e apreciar uma conversa interminável sobre o poder do potencial inexplorado.

Come to the edge. [Venham até a borda.]

We might fall. [Podemos cair.]

Come to the edge. [Venham até a borda.]

It's too high! [É alto demais!]

COME TO THE EDGE! [VENHAM ATÉ A BORDA!]

And they came [E eles vieram]

And he pushed [E ele empurrou]

And they flew. [E eles voaram.]

Você ainda está parado na borda, só esperando por um empurrão? Você está confortável demais, assustado demais, ocupado demais... qualquer coisa demais? É trágico que tantas pessoas se agarrem ao que conhecem — relacionamentos ruins, empregos sem perspectiva, vidas sem inspiração, sonhos sufocados — por medo do desconhecido. Cada um de nós tem possibilidades quase ilimitadas,

mas você tem que estar disposto a colocar o seu na reta de vez em quando, e correr riscos.

Ao mesmo tempo, líderes dinâmicos devem investir seu tempo e energia em empurrar os outros ao longo do caminho que podem percorrer até a excelência. Esse é seu trabalho — fazê-los acreditar em si mesmos e em seu potencial. Ver que uma luz que se acende é algo bonito.

Pare de ficar esperando na borda. Considere-se empurrado.

Só Mais Um

QUANDO FOI A ÚLTIMA VEZ que você disse a si mesmo: “Só mais um?” Não me importa o que foi — uma flexão, um supino, outro *swing* de prática no golfe, uma volta com seu filho a cavalo, outra tentativa de resolver um problema aparentemente impossível. Quando foi a última vez em que você se forçou a tentar de novo, abrir caminho e aplicar um esforço extra? Se você é como a maioria das pessoas, isso não acontece com muita frequência. O conforto e a familiaridade são hábitos.

Assim, comprometa-se hoje a fazer “só mais um” de alguma coisa — e isso depois de já ter dado o máximo de si. Mais uma repetição. Mais um salto. Mais um quilômetro. Cave mais fundo, agarre com força e arranque lá de dentro. Você vai começar a criar hábitos novos, melhores, de excelência e desempenho. E vai expandir de forma contínua suas capacidades.

Não Existe Linha de Chegada

EM VEZ DE FICAR PROCURANDO a linha de chegada, diga a si mesmo que ela não existe. Em vez disso, envolva-se constantemente na viagem (e aprenda com ela). E esteja o tempo todo preparado para o que está logo ali, virando a esquina.

Em meus seminários — assim como faziam conosco nos SEALs — sou conhecido por recordar às pessoas, o tempo todo, que não existe linha de chegada, seja o que for que estiverem fazendo. Não me importa se você está em um treinamento de corrida, fazendo levantamento de peso ou comemorando a conclusão de um projeto importante. Se alguém tem os olhos e a mente fixos na linha de chegada, ou, pior ainda, se acredita que já a cruzou, está correndo um grande risco de perder a corrida. Isso porque vai baixar a guarda e deixar que alguém mais forte, mais esperto ou mais rápido roube o prêmio.

Sempre há novos desafios a encarar, mais coisas a serem feitas, montanhas mais altas a escalar, ou alvos mais difíceis a serem atacados. Quando você visa a excelência em tudo, há pouco espaço para picos e vales emocionais ou físicos. O melhor é treinar sua mente e seu corpo para permanecer por cima, o tempo todo, e continuar a seguir em frente. No treinamento BUD/S, por exemplo, os instrutores raramente dizem a seus alunos a extensão da corrida ou da marcha forçada. Se fizerem isso, com frequência o treinamento sai dos trilhos quando a distância estipulada é atingida. Faço o mesmo com meus clientes corporativos. O conceito por trás de tais ações é simples. Queremos que os SEALs sejam iguais aos coelhos do comercial de pilhas: que continuem e continuem e continuem, até que tudo termine — onde quer que isso seja. E sem que saibam quando será. Queremos toda a atenção deles, e todo o esforço em cada passo ao longo do caminho, não importa quantos passos tenhamos de dar juntos.

A maioria das pessoas não consegue dar a largada a menos que saiba onde está a linha de chegada. Por algum motivo, elas ajustam sua capacidade de realizar uma tarefa em função de quanto tempo ou até onde devem ir. É melhor simplesmente dar a largada tendo em mente que você vai até onde e por quanto tempo puder, e que só vai parar quando não aguentar mais seguir em frente. E então você vai descansar um pouco, e levantar-se, e continuar um pouco mais.

Pare de perguntar onde está a linha de chegada, ou quando tudo vai terminar, ou se nos esforçamos o suficiente para qualquer coisa que estivermos fazendo. Vai terminar quando terminar, e nem um segundo antes. Para ter sucesso em tudo que você faz, é essencial que entenda bem esse conceito.

Bill Gates, empresário bilionário e cofundador da Microsoft, cujo patrimônio líquido em 2013 foi estimado em US\$ 72 bilhões, não acredita em cruzar a linha de chegada. Quando indagado pela revista *Playboy*, em 1994, se o que tinha em mente era nada menos do que a dominação da indústria, Gates respondeu:

Mas o que significa vencer? Se eu fosse um cara que só quisesse vencer, eu já teria mudado de área. Se eu tivesse alguma ideia estabelecida de linha de chegada, você não acha que já a teria cruzado anos atrás?

Seja como Bill Gates. Pare de procurar pela linha de chegada. Apenas corra.

Você Está Ferido ou Está Machucado?

A MELHOR COISA DA DOR é que ela faz você saber que ainda não está morto. Ao longo dos anos, aprendi essa lição do jeito mais difícil, e ela soa mais verdadeira à medida que você envelhece. A vida traz dor — tanto emocional quanto física — em tudo a que nos dedicamos. Não há como evitar. Mas a forma como você *lida* com ela — e o que você faz *com* ela — depende muito de você.

Os SEALs gostam de dizer que a dor é só a fraqueza saindo do corpo. Há uma verdade nesse *slogan*. Se você puder sentir a dor, entrar nela de cabeça e abrir caminho através dela, essa pode ser uma experiência de aprendizado difícil, mas incrivelmente benéfica. Eu aprendi como viver com dor, mas, acima de tudo, não uso a dor como desculpa para desistir — em situação alguma.

Todos nós sentimos dor em nossa vida diária. Mas quando você é capaz de seguir em frente — continuar jogando apesar da dor —, você se torna mais resiliente e mais respeitado.

Ainda assim, há uma diferença significativa entre estar ferido e estar machucado. É importante nunca confundir as duas coisas. Se você está ferido, está fora do jogo. Se está machucado, ainda pode continuar jogando. É simples assim. E embora eu esteja me referindo sobretudo ao mundo físico, você também pode fazer uma correlação com o mundo emocional.

Nos eventos de Liderança sob Fogo, submeto meus clientes a tremendos desafios físicos. Somente ao forçar-se até seus limites é que você consegue conhecer a si mesmo em um nível profundo. Entre as atividades pelas quais meus clientes passam estão, entre outras, exercícios de ginástica rítmica, corridas intermináveis, nado no oceano, manobras de combate a curta distância, treinamento em arte marcial, e muito mais. Invariavelmente, alguém sempre sai

machucado ou ferido. Quando isso acontece, minha equipe e eu conseguimos rapidamente separar os leões dos cordeiros.

Havia um cara, um homem robusto com seus quarenta e poucos anos, que deslocou o ombro durante um nado noturno no Pacífico. Ele foi atingido por uma arrebentação violenta e puxado para o leito marinho. Seu ombro direito havia sido arrastado pelo fundo do mar. Ele saiu da água, com o braço direito um pouco deslocado do corpo, amparando o ombro ferido com a mão esquerda. Havia uma protuberância visível diante da articulação do ombro, e estava bem evidente que o homem sentia muita dor. De imediato eu soube que ele havia deslocado o ombro. Ele também sabia. Infelizmente, ele havia perdido o evento do ano anterior devido a um ferimento semelhante. Seu ombro tinha saído do lugar uma semana antes do evento, e o cara teve que cancelar sua inscrição. Havia passado todo o ano treinando como louco para o curso.

Agora ele estava ferido. Sem sombra de dúvida. O último lugar onde aquele cara queria estar era ali na praia; o que ele desejava era estar na água gelada e escura. Mas sabíamos que o ferimento era sério, e rapidamente aplicamos gelo no local, improvisamos uma tipoia com uma toalha, e planejamos uma evacuação médica para um hospital em San Diego. O nado noturno havia terminado para ele, e quem sabe também o curso, embora não fosse culpa dele.

Nem vinte minutos depois, outro aluno saiu da arrebentação queixando-se de que os dois ombros doíam. Ele estava preocupado com a dor que sentia. Não tinha certeza de que... *poderia continuar*. O enfermeiro de minha equipe perguntou a ele onde doía. “Dói tudo”, respondeu ele, com um floreio dramático. “Cada vez que levanto os braços, a dor é horrível.” Ele olhou para o médico e depois para mim. Então olhou para os outros instrutores, e não gostou do que viu. Estava diante de expressões impassíveis — até mesmo impacientes. E gostou ainda menos do que ouviu. “Pois é, todo mundo está sentindo dor. É um lance bem dolorido.” O que ele queria era um pouco de empatia. Ele queria que alguém lhe dissesse que ele tinha feito um bom trabalho e que estava tudo bem se desistisse. Que ele havia feito um grande esforço... que entendíamos sua dor.

O problema era que de fato entendíamos sua dor. Ele estava dolorido. E daí? É claro que você fica dolorido ao nadar três quilômetros em mar aberto. É claro que dói quando você força seus limites e sua zona de conforto. É exatamente esse o ponto. Se fosse fácil e sem dor, todo mundo estaria fazendo isso.

Mais tarde naquela mesma noite, quando todos já estavam fora d'água, sentados ao redor de uma fogueira e relembrando as missões do dia, falei à classe sobre a diferença entre estar machucado e estar ferido.

Quando está machucado, você sente dor; você se sente desconfortável. É muito provável que veja sangue e equimoses, cortes e lesões. A diferença, porém, é que você ainda pode agir se estiver machucado. Você pode jogar, mesmo cheio de dor. Se dói, você engole a dor, coloca-a de lado, volta e continua em frente.

Estar ferido, ao contrário, significa que você está acabado; está fora. Estamos falando de concussão, um membro quebrado, uma lesão de ligamento, uma torção séria de tornozelo, cortes profundos que exigem pontos etc. Significa que temos que levá-lo para um hospital, uma clínica, um médico. Estar ferido significa que você precisa de tratamento e um período de cura, para recuperar-se com êxito.

Um advogado empresarial amigo meu, chamado Bruce, recordou-me há pouco tempo que as empresas passam exatamente pelos mesmos problemas, todos os dias.

“Uma empresa pode fechar as portas ou pode sofrer um prejuízo e seguir em frente”, disse ele. “É como estar ferido ou estar machucado. A questão, para as pessoas para quem trabalho, é se elas são ou não capazes de perceber a diferença, e se estão ou não em posição adequada para reverter qualquer um desses desfechos”.

Da forma como Bruce descreveu a situação, se uma empresa está ferida, a liderança pode às vezes interferir para inspirar e tentar fazer com que ela melhore — que passe de um estado ferido para um estado machucado. Mas se ela for um navio que afunda — vamos dizer que o banco está exigindo o pagamento integral e imediato do empréstimo —, talvez seja hora de encerrá-la. O desafio é saber a diferença.

“Se você só perdeu um negócio para um competidor, é apenas um ferimento leve. Você está machucado, mas pode e deve seguir em frente. Encare o episódio como um momento de aprendizado”, ele disse. “Mas se você não pode pagar o aluguel ou o salário dos empregados, ou as contas de luz do galpão, talvez você esteja seriamente ferido, e precise jogar a toalha.”

Bruce fez uma analogia com os problemas da montadora Toyota, em 2009 e 2010. A Toyota foi forçada a fazer um *recall* de mais de 9 milhões de carros e caminhões depois de denúncias públicas de que vários veículos aceleraram sem o controle do motorista. Investigações posteriores revelaram que mais de 50 pessoas teriam morrido em consequência de pedais que prenderam ou de tapetes incompatíveis, segundo revelaram posteriormente as investigações. Tanto as vendas quanto a produção dos veículos Toyota foram interrompidos por algum tempo. Mais tarde, a Toyota concordou em pagar mais de US\$ 1,2 bilhão em multas devido ao escândalo.

Em 2011, inundações, terremotos e tsunamis abalaram os esforços de produção da Toyota no Japão. Logo seguiu-se outro *recall*, por defeito do funcionamento do interruptor elétrico que controla o funcionamento dos vidros do carro.

“Muita gente achou que a Toyota ia abrir falência depois desses *recalls*”, disse Bruce. “Mas eles provaram que estavam apenas machucados, não feridos de morte. Eles lutaram e conseguiram sair dessa.”

Os analistas da ABC News reportaram, em 2010, que “uma combinação de lealdade do consumidor e ofertas de incentivo, de uma agressividade pouco característica, ajudaram a Toyota a manter-se no azul apesar do severo golpe sofrido em sua reputação”. Isso ocorreu logo após os problemas de segurança que a empresa enfrentou quando seus veículos aparentemente aceleraram fora de controle.

Para sorte da montadora, disse a ABC, uma sólida saúde fiscal significava que a Toyota tinha dinheiro disponível tanto para fazer as reparações necessárias quanto para os programas de incentivos de vendas implementados pela companhia.

David Lucas, vice-presidente do grupo de pesquisas Autodata, contou à emissora: “Se tivesse acontecido com uma companhia frágil, [os *recalls*] com certeza teriam tido um impacto muito maior”.

Em 2013, a Bloomberg News noticiou que a Toyota Motor Corporation havia ultrapassado a General Motors e a Volkswagen AG, assumindo a liderança global da indústria automobilística pelo segundo ano consecutivo, e previa a venda de mais de 10 milhões de unidades em 2014, com o aumento da demanda nos Estados Unidos e na China.

Agora, de volta aos dois caras na praia durante meu curso. O interessante foi que, depois de receber uma dura e nenhum consolo, o cara que estava dolorido voltou para a água gelada e aguentou a dor; três milhas depois, ele não poderia estar mais orgulhoso de si. E o sujeito decidido, com o ombro estourado? Quando voltei a vê-lo de novo, ele mesmo já havia colocado o ombro de volta no lugar, tinha sido autorizado pelo médico do ambulatório para continuar treinando e tomara comprimidos anti-inflamatórios para acalmar a dor. Ele não estava a fim de abrir mão do compromisso que assumira consigo mesmo. Continuou a marchar e terminou o curso, dois dias depois, com glória — se bem que com muita dor. Ele tinha o corpo alquebrado, mas não o espírito derrotado. Na formatura, os demais aplaudiram seu feito.

A verdade é que os ferimentos são o preço que pagamos por sermos SEALs. E é isso que acontece com qualquer um que seja bem-sucedido em qualquer área.

A moral da história é: se você está machucado ou sente dor, e decide sair da luta — seja ela física ou mental, um campo de batalha ou uma sala de reuniões —, você está fazendo de si mesmo um desistente. Se está *realmente* ferido e deve sair de campo, você é alguém que caiu lutando.

Lembre-se, ser ferido e estar machucado são coisas bem diferentes. Nunca confunda as duas. Se você desistir cada vez que sentir dor, nunca vai ter sucesso em nada.

Onde Quer que Haja Dúvida, Não Há Dúvida

UM DOS EX-SEALS MAIS MOTIVADOS e experientes que trabalham comigo no SOT-G é um rapaz bonitão chamado Geoff Reeves. Geoff é modelo — agora dá para entender a parte do “bonitão” —, ator, piloto de corridas de carros de luxo e piloto de testes, mestre paraquedista e empresário de uma marca de roupas para esportes de ação.

O que mais me interessa, porém, é que Geoff é um tremendo líder de homens. Depois de concluir uma graduação em negócios preparatória para o curso de Direito, na Bowling Green State University, em 2000, Geoff frequentou a Escola de Aspirantes a Oficial da Marinha dos Estados Unidos (Navy Officer Candidate School) e foi comissionado oficial da Marinha. Ele se apresentou para serviço no BUD/S em 2001 e passou os nove anos e meio seguintes como oficial SEAL. Entre suas muitas realizações, Geoff ajudou a colocar o SEAL Team Ten (Equipe Dez do SEAL) em operação, e serviu como oficial assistente encarregado. Depois de comandar a primeira missão do SEAL Team Ten, Geoff recebeu o comando da Equipe de Paraquedistas da Marinha, formada por 16 homens e conhecida como “Leap Frogs” (rãs saltadoras). Os “Frogs” realizam dinâmicas demonstrações de paraquedismo em estádios para a Liga Principal de Beisebol, a Liga Nacional de Futebol Americano, a NASCAR, corridas de cavalos, escolas, eventos dos X Games etc., por todos os Estados Unidos.

Geoff e eu nos conhecemos nas gravações do filme *Transformers*, em 2007. Ele interpretava um agente do Serviço Secreto no filme e eu trabalhava como consultor militar. Desde então, sempre que preciso de um instrutor de primeira

para ajudar a ensinar aos clientes corporativos como é a liderança SEAL, Geoff é uma das primeiras pessoas que chamo.

Além de ser incrível em táticas — eu mesmo já o vi agarrar clientes paralisados de medo por seus coletes à prova de bala durante um exercício de CQB e arremessá-los para dentro dos aposentos, berrando “Você está bem no meio da zona de tiro, senhor. Mexa-se!!!” — Geoff também é, sem nenhuma surpresa, um estrategista incrível.

Lembro-me especialmente de uma ocasião, em que eu observava uma tripulação de sete clientes tentando furiosamente ultrapassar a zona da arrebentação em seu bote de borracha. Conseguir passar com o bote por cima de ondas de cinco metros e ir para além da arrebentação é uma tarefa incrivelmente dura, um desafio. As tripulações precisam escolher o momento para o ataque e escolher com cuidado seu alvo, ou correm o risco de ser abalroadas e jogadas de um lado a outro como um gato em uma máquina de lavar roupas. O sucesso depende de agir no momento certo e de tomar decisões, e também de remar como louco.

Naquele dia, Geoff estava avaliando uma tripulação em particular e as decisões que estavam tomando quanto a enfrentar ou não uma onda em particular. Um colega instrutor expressou sua frustração com a aparente falta de iniciativa da equipe. “Por que não pegaram aquela última? Qual o problema deles?”, perguntou o outro instrutor. Geoff lançou um olhar duro na direção dele e disse, calmo: “Onde quer que haja dúvida, não há dúvida”.

Menos de 20 segundos depois, a equipe atacou uma onda de cinco metros e meio e logo estava lá no alto, chegando às águas calmas por trás da zona de arrebentação. Foi a primeira das sete equipes a vencer as ondas. Acontece que Geoff havia dado o mesmo conselho de “não há dúvida” a seus alunos, quando eles marcharam em direção à turbulenta arrebentação. Eles obviamente tinham escutado o mestre.

Em alguns casos, a dúvida — ou a hesitação útil — é uma coisa boa. Como a paciência, não é algo pejorativo. O que Geoff quis dizer é que os líderes devem ter uma sensação de que as coisas estão *certas*, antes de investirem seu precioso tempo, seu dinheiro suado ou sua vida em algum esforço. Eles precisam *sentir* nas vísceras que é a coisa certa. Assim, se algo faz você parar, ou causa a mais leve dúvida, a melhor coisa a fazer é confiar em sua intuição e em seus instintos

e agir de acordo com eles. Se algo não cheira bem, provavelmente não é bom. Se não dá a sensação de estar certo, no mínimo pode não ser o certo para você. Não estou falando de ser medroso nem nada assim. O medo é uma emoção. Estou falando de dar ouvidos a seus instintos e à intuição. Há uma diferença.

Confiar em sua voz interior não tem nada de psicologia barata. É uma ciência. A escritora e antropóloga Helen Fisher diz que a voz interior que você escuta é, na verdade, uma forma de raciocínio inconsciente, que tem suas raízes na forma como nosso cérebro recolhe e armazena informações. É, de fato, uma forma disfarçada de proficiência adquirida, ela afirma.

“À medida que você acumula conhecimento — seja sobre os livros que seu cônjuge gosta, ou como jogar xadrez —, você começa a reconhecer padrões. Seu cérebro inconscientemente organiza tais padrões em blocos de informação, um padrão que o cientista social Herbert Simon, Ph.D., chamou de *juntar blocos*”, diz Fisher. “Com o tempo, seu cérebro junta blocos e liga mais e mais padrões, e então armazena esses blocos de conhecimento em sua memória de longo prazo. Quando você vê um pequeno detalhe de um padrão familiar, de imediato reconhece a composição mais ampla — e é isso que vemos como um lampejo de intuição.”

Assim, quando um atirador decide se vai dar o tiro ou não, ou um empresário se defronta com a decisão de fazer ou não um investimento de vulto, entrar em uma parceria empresarial com alguém, ou criar uma nova empresa, eles fazem bem em confiar em seus instintos. A coisa parece... *certa*? Esse é um primeiro passo essencial no processo inteligente de tomada de decisões.

Embora ninguém use a frase “não há dúvida” de forma tão eficiente quanto Geoff, tenho quase certeza de que ele a roubou do filme *Ronin*, de 1998. Nele, Robert De Niro e Jean Reno interpretam dois agentes de Operações Especiais veteranos que são contratados por uma mulher misteriosa para localizarem um pacote que está sendo procurado tanto pelos russos quanto pelos irlandeses. É um filme de ação e tanto. Eu o recomendo de verdade, mesmo que De Niro seja um ex-agente da CIA, e não um SEAL.

Um *ronin*, aliás, era um samurai sem senhor ou mestre — um *freelancer* entre um empregador e outro.

Em um dado momento do filme, o personagem de De Niro, Sam, frustra uma emboscada preparada para sua equipe. Em vez de ir adiante com uma troca de

armas, ele aborta a ação. A coisa não parecia certa. O movimento instintivo salvou sua vida e a de sua equipe, pois os atiradores de elite inimigos estavam à espera deles.

No dia seguinte, quando Sam e seu companheiro de equipe, Vincent, interpretado por Reno, estão sentados em um carro, durante uma tocaia, Vincent se vira para Sam e pergunta:

VINCENT: *Debaixo da ponte, na beira do rio, como você sabia que era uma emboscada?*

SAM: *Onde quer que haja dúvida, não há dúvida. É a primeira coisa que te ensinam.*

VINCENT: *Quem lhe ensinou isso?*

SAM: *Não me lembro. Essa é a segunda coisa que te ensinam.*

Em nosso caso, sinta-se livre para recordar-se que Geoff foi seu professor. E lembre-se de confiar em seu instinto.

Opções, Ultimatos e Versatilidade

UM DOS MEIOS SIGILOSOS e clandestinos pelos quais os SEALs chegam a um alvo é por submarino. Nada é tão invisível e difícil de detectar quanto um submarino nuclear, seja de ataque rápido ou armado com mísseis, cruzando as águas ao largo de algum país estrangeiro sem ser detectado. E, quando necessário, nada consegue deflagrar melhor o poder letal dos Estados Unidos do que esses monstros invisíveis das profundezas. Para os SEALs, a infiltração via submarino é a mais discreta que pode haver.

É também um testemunho de nossa razão de ser: versatilidade.

Ao longo dos anos, nós aperfeiçoamos nossas opções de infiltração por meio de submarinhos. Um dos métodos mais comuns — e que não está classificado como secreto — utiliza o que chamamos de Abrigo Seco de Convés (DDS, Dry Deck Shelter), que é instalado na parte traseira do submarino, por trás da torre. Basicamente, o DDS é uma garagem de 11,5 metros, removível, esférica e submersível, que contém os brinquedos dos SEALs, entre eles nossos minissubmarinos conhecidos como Mark 8 Swimmer Delivery Vehicles, ou SDVs, e nosso Combat Rubber Raiding Craft (CRRC), um barco de borracha inflável extremamente reforçado que é muito útil em diversas missões.

Graças a compartimentos pressurizados e múltiplas câmaras hiperbáricas, o DDS também nos permite entrar e sair do submarino com facilidade (é possível ver vídeos desses equipamentos em *sites* e em canais do Youtube patrocinados pela Marinha dos Estados Unidos. É só procurar no Google).

Em inúmeras missões, incluindo a Operação Tempestade no Deserto, bem como em muitos exercícios de treinamento, coloquei o equipamento de mergulho autônomo e saí dos confins aquecidos e secos do submarino para as águas frias e escuras das profundidades oceânicas através do DDS inundado.

Muito abaixo da superfície do mar, meus companheiros de equipe e eu abríamos as “portas da garagem” do DDS e removíamos nossos SDVs de seis metros de comprimento — respirando por meio de nossos tanques de oxigênio ou usando o fornecimento de gás comprimido dos veículos. Um SEAL atua como piloto do SDV, outro como copiloto e os demais constituem a equipe de combate aquático. Todos somos transportados juntos no que chamamos afetuosamente de “o trenó”.

Dependendo do quanto o submarino pode se aproximar da costa com segurança, os SEALs podem levar horas para chegar a seus alvos. Uma vez lá, conduzimos uma ação direta ou operações de vigilância. Quando meus colegas e eu atacamos plataformas de petróleo iraquianas, durante a Guerra do Golfo Pérsico, por exemplo, demoramos horas para ir, em nosso SDV, do submarino até o alvo. Uma vez lá, ancoramos silenciosamente o veículo ao fundo marinho e nadamos até as plataformas, fazendo aparições inesperadas que aos iraquianos devem ter parecido como se tivéssemos nos materializado por meio de um teletransporte como o de *Jornada nas Estrelas*. Depois pulamos de volta na água escura e, soltando as amarras do trenó, voltamos para o submarino que estava a nossa espera.

Esse tipo de versatilidade é um tremendo multiplicador de forças. Os SEALs nunca deixam de tentar se adaptar e inovar as capacidades existentes de atacar desafios novos e inesperados. Por exemplo, a Marinha continua a desenvolver planos para serviços de deslocamento subaquático de nova geração que possam incrementar a capacidade de combate das forças SEAL. Um sistema avançado de deslocamento SEAL foi construído e entrou em uso em 2003, depois de anos de estudo. Estava destinado a transportar SEALs em ambiente seco e a empregar sistemas avançados de sonar e sistemas eletro-ópticos únicos, para dar aos SEALs uma melhor consciência situacional submarina. Lamentavelmente, o programa foi cancelado devido ao estouro do orçamento, mas prosseguem os estudos para outras opções.

Para os SEALs, tal versatilidade é fundamental. É o que nos torna tão especiais.

Acabei me convencendo de que também no mundo empresarial esse tipo de versatilidade é fundamental para a competitividade.

Nosso emblema, o Tridente de Netuno, representa a versatilidade dos SEALs: nós operamos no Mar, no Ar e na Terra, e usamos com orgulho o tridente no

peito.

Como qualquer líder pode lhe dizer, ter opções em vez de ultimatos é uma posição vantajosa. É por isso que, quando incumbidos de uma missão, os SEALs analisam múltiplos cursos de ação, ou COAs (Courses of Action), como os chamamos. Às vezes, o COA preferencial fica evidente ao longo do processo de planejamento da missão. Nesse caso, recomendaremos que um COA específico seja adotado. Apesar disso, é fornecendo opções que você ganha dinheiro.

Vou dar um exemplo da vida real (não estou revelando segredos. Na verdade, soube essas coisas lendo relatos bastante divulgados por organizações noticiosas e livros publicados por várias pessoas, tanto dentro do governo quanto fora dele). Na Operação Lança de Netuno, o ataque que visava a morte de Osama bin Laden, as equipes SEAL DEVGRU e seus parceiros da CIA desenvolveram ao menos quatro COAs para eliminar o alvo. A versatilidade estava no cerne desse conjunto de COAs, que inclui:

1. O ataque por helicópteros utilizando aparelhos Black Hawk ou Chinook e uma equipe SEAL DEVGRU agressiva.
2. Um ataque com um bombardeiro *stealth* B-2 Spirit. Este COA envolvia planos para um ataque devastador pelos enormes bombardeiros estratégicos em forma de asas de morcego, cada um dos quais podendo descarregar oito bombas da classe Joint Direct Attack Munitions (JDAM), de 230 kg, guiadas por GPS e de extrema precisão.
3. Uma operação conjunta com as forças paquistanesas.
4. Uma diminuta mas terrivelmente eficiente Pequena Munição Tática (STM, Small Tactical Munition), guiada a laser e disparada por um drone em algum momento em que Bin Laden estivesse cuidando de seu jardim.

Os SEALs e a CIA desenvolveram essas opções com base na missão e na versatilidade de nossas forças militares. Em pouco tempo eles analisaram cada COA e fizeram simulações deles, comparando uns com os outros, e entregaram seus resultados e suas recomendações ao presidente e a sua equipe de segurança nacional.

No fim, apesar das reservas por parte do vice-presidente Joe Biden e do secretário da Defesa Robert Gates, o presidente Barack Obama optou pelo hoje famoso ataque de comandos transportados por helicóptero. A escolha foi baseada em um sem-fim de considerações, inclusive a possibilidade de baixas civis, a necessidade de sigilo operacional inquestionável, e a exigência política de que os Estados Unidos pudessem provar que havia sido de fato Bin Laden quem tinha sido morto. Creio que o presidente Barack Obama tomou a decisão difícil e correta.

Mas a decisão de Obama não foi tomada em um vácuo. Ele tinha opções múltiplas para considerar e avaliar. Além do mais, ele dispunha de uma equipe SEAL de uma versatilidade dinâmica para levar a cabo suas ordens.

Essas opções e recursos permitiram ao presidente Obama tomar a decisão mais eficaz e, sem dúvida, mais importante de sua presidência.

Funcionários em todos os níveis devem recordar que é a apresentação de opções e de versatilidade — não de ultimatos — o que líderes dinâmicos requerem. E bons líderes incutem essa mentalidade em suas fileiras.

Não Há Melhor Amigo — Não Há Pior Inimigo

Em 2013, um dos líderes mais venerados e condecorados do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos aposentou-se do serviço ativo. Seu nome é general James N. Mattis, apelidado Mattis “Cachorro Louco”. E seu apelido é mais do que apropriado. Como o general Patton, o general Mattis pensa como um SEAL da Marinha. Ele é o exemplo perfeito de um líder comprometido e decisivo.

Mattis serviu nos Fuzileiros Navais por mais de quarenta anos, culminando com seu cargo final como líder do Comando Central dos Estados Unidos (CENTCOM, U.S. Central Command). As forças do CENTCOM são responsáveis pelos incontáveis *hot spots* no Oriente Médio que têm mantido os Estados Unidos — e o mundo — tão preocupados há décadas. Isso inclui áreas tão voláteis quanto Afeganistão, Iraque, Irã, Egito, Paquistão, Iêmen e Arábia Saudita, só para citar algumas. Não é preciso dizer que as responsabilidades de um líder que seja ao mesmo tempo guerreiro e político são imensas.

À época de sua aposentadoria, abundavam os boatos de que o “Monge Guerreiro” de quatro estrelas dos Fuzileiros estava sendo forçado a sair por estar fazendo demasiadas perguntas impertinentes à administração Obama quanto aos planos e às políticas dos Estados Unidos com respeito ao Irã (a reputação dele por falar francamente com os poderosos era lendária). Estava claro para todos, porém, que mesmo quando Mattis se manifestava publicamente, no fim ele sempre fazia uma continência elegante e cumpria suas ordens — independentemente do risco e do perigo.

Quando o bom general deixou as fileiras, os fuzileiros navais ficaram compreensivelmente arrasados. Isso porque, ao longo de sua carreira, Mattis

aprimorou a merecida reputação de ser um comandante implacável e agressivo no campo de batalha e um líder adorado que respeitava “seus fuzileiros” e se preocupava com eles mais do que consigo mesmo. Ele era um líder de frente de batalha, um sujeito do tipo guerreiro-erudito que inspirava seus homens, enfurecia seus chefes e aterrorizava os inimigos dos Estados Unidos.

Albert C. Pierce, diretor do Instituto para a Ética e a Liderança em Segurança Nacional (Institute for National Security Ethics and Leadership), da Universidade de Defesa Nacional, certa vez apresentou Mattis para uma plateia contando a seguinte história:

Uns dois meses atrás, quando contei ao general [Charles C.] Krulak, ex-comandante do Corpo de Fuzileiros Navais, e agora diretor do Comitê de Visitantes da Academia Naval, que tínhamos o general Mattis falando nesta noite, ele disse: “Vou lhe contar uma história de Jim Mattis”. Quando o general Krulak era comandante do Corpo de Fuzileiros Navais, todo ano, começando cerca de uma semana antes do Natal, ele e sua esposa assavam centenas e centenas de biscoitos de Natal. Depois eles os embalavam em pequenos embrulhos.

Então, no dia de Natal, eles carregavam seu carro. Por volta das 4 da manhã, o general Krulak em pessoa assumia o volante e ia até cada posto de guarda dos fuzileiros na área de Washington-Annapolis-Baltimore e entregava o pacotinho de biscoitos a qualquer fuzileiro que estivesse a serviço naquele dia. Ele contou que, num determinado ano, havia ido até Quantico, uma das paradas para entrega de biscoitos de Natal. Foi até o centro de comando e entregou um pacote para o cabo que estava de serviço.

“Perguntei: ‘Quem é o oficial do dia?’ O cabo respondeu, ‘Senhor, é o brigadeiro-general Mattis’. E eu disse: ‘Não, não, não. Sei quem é o general Mattis. O que eu quero saber é, quem é o oficial do dia hoje, dia de Natal?’ O cabo, um pouco nervoso, disse: ‘Senhor, é o brigadeiro-general Mattis’.

“Naquele momento, entrevi na sala dos fundos uma cama de campanha. Eu disse: ‘Não, cabo. Quem dormiu naquela cama esta noite?’ O cabo respondeu: ‘Senhor, foi o brigadeiro-general Mattis’.

“Naquele momento, o general Mattis entrou, em uniforme de serviço, com uma espada. Eu disse: ‘Jim, o que está fazendo aqui no dia de Natal? Por que

está de serviço?” O general Mattis contou a Krulak que o jovem oficial que estava escalado para ficar de serviço no dia de Natal tinha família, e o general Mattis decidiu que era melhor para o jovem passar o Natal com a família, e assim preferiu ele mesmo ficar de serviço no Natal.

É esse o tipo de oficial que Jim Mattis é.

O general Mattis também tinha uma queda para a franqueza brutal. A seguir estão dez de suas citações mais notáveis e mais inspiradoras, como relatadas e compiladas por diversos correspondentes de guerra e veículos da mídia, entre eles o *San Diego Union-Tribune* e o *Business Insider*. Ao longo dos anos, nessas palavras dirigidas a seus fuzileiros, a congressistas e até a seus adversários, Mattis transmite algumas verdades essenciais sobre vigilância, disciplina, profissionalismo, inovação, adaptação, aprendizado durante a vida, liderança. Para mim, com certeza foram uma motivação e tanto. Façam bom proveito.

1. “Venho em paz. Não trouxe a artilharia. Mas imploro a vocês, com lágrimas nos olhos: se me foderem, mato todos vocês.”
2. “Existem os caçadores e existem as vítimas. Por sua disciplina, vocês vão decidir se são um caçador ou uma vítima.”
3. “Eu recuei de boa vontade para tentar dar-lhes uma chance de resolver este problema. Mas vou rogar a vocês por um minuto. Vou suplicar a vocês, não nos contrariem. Porque, se fizerem isso, os sobreviventes vão escrever durante dez mil anos sobre o que estamos fazendo aqui.”
4. “Se, para matar o inimigo, vocês tiverem que matar um inocente, não atirem. Não criem, por conta de um ato imoral, mais inimigos do que abatem.”
5. “Nunca perco o sono à noite, pensando no potencial para o fracasso. Não consigo nem soletrar essa palavra.”
6. “Os quinze centímetros mais importantes do campo de batalha são os que ficam entre as suas orelhas.”
7. “Nestes tempos, não me importa quão brilhante você é tática ou operacionalmente. Se não consegue criar, no campo de batalha, uma harmonia — mesmo que violenta — baseada na confiança mútua

entre os diferentes serviços, entre coalizões e países, e entre civis e militares, você deve voltar para casa, pois sua liderança está obsoleta. Precisamos de oficiais que possam criar a harmonia entre todos esses grupos.”

8. “Um país que armou Stalin para derrotar Hitler com certeza pode trabalhar junto com os inimigos da al-Qaeda para derrotar a al-Qaeda.”
9. “Vocês são parte da força mais temida e de maior confiança do mundo. Use seu cérebro antes de usar sua arma.”
10. “Demonstre ao mundo que ‘Não há melhor amigo, não há pior inimigo’ do que um fuzileiro dos Estados Unidos.”

Humildade

É INCRÍVEL tudo o que você consegue fazer se não se importa com quem vai levar os créditos.

Não sou a primeira pessoa a proferir tal frase, mas você teria dificuldade para encontrar alguém que acredite nela mais completamente do que eu.

Quando as equipes SEAL operam em um nível ótimo, a missão é tudo o que interessa — não a satisfação do ego de qualquer membro da equipe. Há uma palavra para tal comportamento: humildade.

Quando as equipes se unem em uma missão — seja ela capturar algum cara do mal em algum país remoto ou preparar o chefe para a reunião anual de acionistas — e colocam a missão acima de si próprias, as probabilidades de sucesso são assombrosas. Os obstáculos são superados mais facilmente, os problemas são contornados e as eficiências são incrementadas quando indivíduos de alta *performance* se dedicam a uma única meta bem definida: o sucesso da missão. Patente e ego não interessam. É algo bonito de ver. É também muito raro.

Em nosso mundo atual, hipercompetitivo, autocentrado e cheio de divas que foram criadas em uma cultura de autopromoção e compartilhamento exagerado (Facebook!), ter um senso saudável de humildade é uma verdadeira heresia para muita gente. Ainda assim, a humildade é a pedra fundamental de qualquer equipe supereficiente. Também é um pré-requisito para ser um SEAL da Marinha.

Sem dúvida você já notou que neste livro há bem poucos detalhes operacionais de minhas muitas aventuras como SEAL. Isso é proposital. Os SEALs não toleram fanfarrões ou caçadores de glórias, aqueles sujeitos “olhem-para-mim”, sedentos o tempo todo por atenção, adulação e elogios individuais. Essas pessoas em geral vazam fora logo no começo do treinamento, assim que fica bem

evidente que elas estão simplesmente por conta própria. São do tipo que quer um tridente só para poder usar no uniforme e dizer que são um SEAL da Marinha. Esse tipo de personalidade — os “primeiro eu”, como costume chamá-los — se os deixamos a bordo, vão acabar solapando a coesão da unidade e colocando em risco as chances de sucesso da missão. Além disso, são chatos demais.

Pelo contrário, os SEALs bem-sucedidos têm orgulho de serem conhecidos como profissionais calados. A maioria dos operadores adota o mesmo código. Nós voamos sob o radar. Somos focados, maduros e justos. Também somos totalmente discretos. Além de aumentar a coesão da unidade, a humildade e a discrição também asseguram a segurança operacional. Para nós, é algo evidente. Se não tivermos segurança operacional, as missões podem ir por água abaixo, e pessoas podem morrer.

É imperativo que os líderes estimulem dentro de sua organização uma cultura de humildade, trabalho em equipe e foco na missão. E isso começa do topo. Os melhores líderes, por exemplo, devem ser os que dão os créditos, não os que os tomam para si. Compartilhar os créditos demonstra que você joga em equipe, que está mais interessado na equipe do que em você.

“Quando um de meus gerentes de pessoal diz ‘o projeto é um sucesso graças a John, da linha de produção’, e John diz que o motivo real do sucesso é que ‘Joe, no departamento de montagem, fez algo acontecer’, e Joe diz, ‘obrigado por isso, mas na verdade é Susie, da contabilidade, que merece o grosso do crédito’... então sei que tenho uma equipe incrível e uma extraordinária cultura corporativa”, disse James, um cliente que tem uma fábrica de ferramentas.

Na verdade, ser humilde é uma mentalidade libertadora para quem tem suficiente confiança e a aceita por completo. Conheço muita gente pretensiosa que passa toda sua carreira abrindo caminho, com unhas e dentes, rumo à estagnação profissional por acreditar que, para ser bem-sucedido, é necessário sabotar os outros e se autopromover o tempo todo. Gente assim passa o tempo todo tramando e maquinando formas de passar uma rasteira em outra pessoa. Um tremendo gasto de energia mental. No fim, tudo o que conseguem é irritar seus chefes mais humildes e afastar os colegas (note que eu não disse companheiros de equipe. Esses caras não veem as pessoas com quem trabalham como companheiros de equipe, mas como concorrentes). Mesmo quando fazem algo especial, sua ambição obsessiva ofusca qualquer realização. Em vez de se

concentrarem na missão da empresa — e de descobrirem onde podem se encaixar e servir melhor ao esforço coletivo da equipe — eles são aquele cara à mesa de reunião que levanta a mão o tempo todo com uma expressão histérica de “olhem para mim”. Ao mesmo tempo, eles fazem pouco das ideias alheias. Ficam mal-humorados e emburrados se não são considerados o sujeito mais brilhante da sala — ou se isso não é dito o tempo todo. E não conseguem entender por que nunca ganham a promoção ou o reconhecimento que merecem.

S. Gary Snodgrass, vice-presidente executivo e diretor de recursos humanos na Exelon, uma companhia de energia em Chicago, certa vez disse ao *New York Times* que, mesmo que consiga fazer algo exemplar, você nunca “deve afastar ninguém por alardear isso de forma agressiva demais”.

“Seu foco deve estar no ‘nós’, não no ‘eu’”, disse Snodgrass ao *Times*. “Os indivíduos terão maior chance de receber os parabéns por seu trabalho se guardarem seu ego na gaveta e ressaltarem que o êxito é resultado de um esforço em equipe.”

É curioso como isso funciona. Acredito, de verdade, que coisas boas acontecem com pessoas boas.

Os SEALs sabem que nossa força vem da equipe, não dos indivíduos que a formam. Também nos orgulhamos muito em ser parte de algo maior que nós mesmos — nossa equipe e nossa missão. Não precisamos de desfiles ou de pronunciamentos públicos para nos sentirmos bem conosco mesmos ou para fazer nosso trabalho. Nosso trabalho fala por si — ao menos o trabalho que vaza para a imprensa aqui e ali.

Não, somos mais felizes quando estamos só entre nós, por trás de portas fechadas, distribuindo prêmios que outras pessoas — com exceção de nossos companheiros de equipe — nunca verão, por missões sobre as quais nunca saberão. Essa é a força da equipe.

Sabemos que somos durões, e sabemos que nosso país também sabe. Não precisamos sair por aí falando isso. Ponto final.

Tenha uma Mentalidade de Comando de Missão

AS EQUIPES SEAL ESTÃO em seu elemento quando operam nos limites. É onde nossos inimigos menos nos aguardam. É também onde as maiores oportunidades estão à espera. Quando uma equipe pequena e descentralizada é formada pelas pessoas mais adequadas e recebe treinamento e confiança, ela consegue operar nos limites — e nos peitoris mais precários — com uma presteza devastadora.

O que os comandantes esperam de uma equipe SEAL é que demonstre iniciativa disciplinada e ações independentes e agressivas, com o propósito de ter sucesso em sua missão. Rotineiramente correspondemos a essa expectativa, pois cada membro da equipe possui a agilidade mental de enquadrar e reenquadrar os problemas rapidamente. Cada um de nós também é capaz de levar a cabo a Intenção do Comandante. Somos uma força em permanente prontidão, que treina com o mesmo empenho com que luta.

Como resultado, nossos comandantes confiam em nós o bastante para tomar as decisões cruciais quando as coisas saem do controle. Não temos que pedir autorização, e podemos simplesmente violar instruções ou ordens anteriores se houver sentido em fazermos isso.

Estender tal poder de tomada de decisão até o nível da equipe é o que alimenta a eficiência e a capacidade de ação de uma equipe SEAL. É o que nos empodera de modo a sermos capazes de operar com sucesso nos limites.

Estarão suas equipes equipadas e organizadas dessa mesma forma? Você confia que farão o que você pretende? Você está disposto a abrir mão?

Nem todos os líderes estão dispostos a entregar o controle necessário para empoderar uma equipe dinâmica e descentralizada. Às vezes, ainda, eles são incapazes de articular e de fornecer o tipo de ordem, em “estilo missão”, que proporciona à equipe tanto a intenção quanto os parâmetros para que ela possa manobrar com eficiência em seu espaço de “batalha”. Já vi muito esse comportamento, ao atuar como *coach* dos meus clientes corporativos. Tento ajudá-los a perceber que líderes nervosos que fazem microgerência não conseguem empoderar suas equipes — e assim fracassam em fazer o que as unidades militares de elite fazem: promover uma cultura que valoriza o risco como um meio de criar oportunidades.

A força coirmã da Marinha, os Fuzileiros, criou uma frase ótima para esse tipo de mentalidade, em meados dos anos 1990. O general Charles C. Krulak, que já mencionamos antes e que serviu como comandante do Corpo de Fuzileiros de 1995 a 1999, fez uma menção famosa ao “cabo estratégico”, ao discutir as operações de unidade do Corpo de Fuzileiros em locais como Haiti, Somália e Bósnia.

Em um mundo cada vez mais incerto e complexo, acreditava Krulak, o Corpo de Fuzileiros deveria, de bom grado, investir seus suboficiais e líderes de equipe de mais baixo escalão — os cabos — com a independência tática e a autoridade de tomada de decisões que poderiam ter implicações estratégicas em um nível global — tanto positivas quanto negativas. Era uma proposição difícil, mas necessária.

“A lição clara de nosso passado é que o sucesso em combate, e aliás na caserna, depende de nossos líderes de menor escalão”, escreveu Krulak na revista *Marines*, àquela época. “Ao longo dos anos, porém, desenvolveu-se a percepção de que a autoridade de nossos oficiais não comissionados havia sido minada. Há quem acredite que aos poucos os privamos da liberdade, da discricção e da autoridade necessárias para fazerem seu trabalho. Tal percepção deve ser suprimida. Os vestígios da ‘mentalidade de defeitos zero’ devem ser substituídos por um ambiente em que é assegurada a todos os fuzileiros a ‘liberdade de falhar’ e, com ela, a *oportunidade de ter êxito*. A microgerência deve se tornar algo do passado e a supervisão — essa lâmina de dois gumes — deve ser complementada por uma mentoria proativa. O que é mais importante é que devemos *empoderar* agressivamente nossos oficiais não comissionados,

responsabilizá-los de forma estrita por suas ações e permitir que a liderança potencial dentro de cada um deles floresça.”

Em suma, Krulak queria uma volta ao tipo de trabalho de equipe com pequenas unidades e à liderança que ajudou a escrever o legado do Corpo de Fuzileiros, e a vencer batalhas como Iwo Jima e Belleau Wood.

Embora o general tivesse acertado bem no alvo, entretanto, a noção de que existe necessidade do que hoje é conhecido como “Comando de Missão” (descentralização, tomada rápida [e de baixo escalão] de decisões e unidades operando em ambientes autônomos) não é nova. Os SEALs têm feito isso desde que fomos criados como unidade bélica. Antes ainda, ela tem sido adotada pelas forças armadas alemãs desde os tempos de Frederico, o Grande. Eles chamam essa revolucionária filosofia de comando de *Auftragstaktik*, e ela serviu como a espinha dorsal estratégica da *Wehrmacht* durante a Segunda Guerra Mundial: menos burocracia e doutrina, menos ordens detalhadas e confiança em uma equipe bem treinada e bem equipada, conduzida por homens e mulheres valorosos, competentes e de caráter.

Esse tipo de cultura de comando está entranhado no treinamento e no sistema educacional dos SEALs, felizmente, mas nem tanto no resto das formas armadas norte-americanas, muito mais conservadoras. Isso é parte do que torna os SEALs tão especiais. Desdenhamos a doutrina e, em seu lugar, promovemos equipes formadas por pessoas adaptáveis, ágeis, livres e de pensamento independente. Tenho visto como tal filosofia permeia algumas empresas dinâmicas. Tenho visto também como está completamente ausente em outras, onde estruturas de comando rígidas e inflexíveis regularmente resultam em desastre.

Em um artigo para a *Harvard Business Review*, de 2010, o ex-fuzileiro e autor Rye Barcott louvou as qualidades e as possibilidades da *Auftragstaktik*, tanto no campo de batalha quanto na sala de reuniões.

Quando ele era um tenente de 22 anos de idade, “estávamos sendo treinados para obedecer ordens, mas também para dá-las. Estávamos sendo treinados para pensar e para também sermos professores, e não apenas alunos e soldados”, escreveu Barcott. “Como jovens tenentes, aprendemos que precisávamos dar o exemplo, comunicar a intenção do comandante e então empoderar nossos cabos e sargentos para que atuassem em locais onde talvez não tivessem a possibilidade de perguntar, “O que faço a seguir?”.

Esse treinamento ajudou Barcott quando ele se infiltrou no mundo dos negócios. Assim como eu, Barcott acredita que as empresas de hoje necessitam de pensadores e fazedores. Nas palavras dele: “Elas precisam de cabos estratégicos”.

“Faz quatro anos que deixei o serviço ativo para entrar em um programa de pós-graduação de três anos em administração empresarial e pública. Hoje em meu primeiro emprego em tempo integral no setor privado, como associado comercial da Duke Energy, fico assombrado com o nível de incerteza nos negócios, mesmo em uma empresa regulada, que está entre os empreendimentos mais estáveis”, escreveu Barcott. “Em condições de constante incerteza e mudança, há uma necessidade tremenda de líderes e gestores de projeto que tomem a iniciativa de identificar soluções para os problemas ainda em estágio inicial, e que tenham as habilidades de execução requeridas para dar continuidade, mobilizar os demais e finalizar tarefas.”

Amém, meu irmão.

Então, como você implanta essa cultura em seu local de trabalho? Primeiro, você contrata o tipo de pessoas que reflete sua filosofia e seus valores. Você garante que elas tenham a formação correta e uma disposição mental infinitamente ágil. Então você treina exaustivamente seu pessoal e o mune com o melhor equipamento que puder. Você tem confiança de que vão tomar as decisões corretas. Você os empurra do precipício.

E então, sob seu comando, você os libera. E se encontra de novo com eles num terreno mais elevado.

Aceite as Adversidades

OS SEALS SÃO MESTRES em aceitar as adversidades.

Isso quer dizer que, se a situação fica feia, você a encara. Você pode não gostar, o que quer que seja, mas é essencial abrir caminho através dela.

Se você pode aceitar as adversidades, você consegue superar praticamente qualquer obstáculo ou dificuldade. E uma das melhores formas de fazer isso é com o humor.

O guerreiro espartano Dieneces sabia muito bem como aceitar as adversidades. Heródoto, o famoso historiador grego, escreveu que, na véspera da Batalha das Termópilas, Dieneces foi informado de que o exército persa era tão numeroso que seus arqueiros poderiam tapar o sol com suas flechas. Dieneces teria gargalhado e deu esta resposta de aceitação da adversidade: “Ótimo, então travaremos nossa batalha à sombra!”

Avancemos dois mil anos. Quando os Fuzileiros se viram cercados pelas tropas chinesas perto do reservatório de Chosin, durante a Guerra da Coreia, o coronel Lewis “Chesty” Puller teria dito a seus homens: “Já faz algum tempo que estamos procurando pelo inimigo. Finalmente o encontramos. Estamos cercados. Isso simplifica as coisas”.

Acho que deu para entender. Quando um líder é forçado a engolir um sapo, é melhor que encare isso de frente, com um sorriso, do que se encolhendo de medo e nervoso. Vai por mim: as pessoas que contam com você vão responder de forma positiva a sua confiança e postura.

Quando eu estava no BUD/S e nas equipes, uma das frases motivacionais que sempre usei quando as coisas iam mal era, “Bom, pelo menos não está chovendo”. Em essência, as coisas sempre poderiam ser piores. Coberto de areia, exausto depois de correr milhas a fio e congelando na arrebentação? “Pelo

menos não está chovendo”. O helicóptero de extração está demorando a chegar, deixando você agachado na linha das árvores, atrás das linhas inimigas? “Pelo menos não está chovendo”.

Não confunda. Não se trata de bancar o engraçadinho. O humor, nestes casos, é mais do que uma simples bravata, uma piada ou uma tentativa de ser valentão. O objetivo é motivar, inspirar e dar esperança. É uma questão de liderança.

Lembre-se, aprecie a sombra. E fique grato quando estiver cercado. Aí você vai poder atirar em todas as direções!

Você Precisa se Importar com Aqueles que Lidera

AMENOS QUE SE IMPORTE DE VERDADE, genuinamente, com as pessoas que lidera, você nunca vai formar uma equipe de elite. E tampouco será considerado um líder efetivo. Infelizmente, há líderes demais desconectados das pessoas que estão a seu cargo, inábeis no trato com elas ou até mesmo negativos em suas ações. Mais estranho ainda é o fato de que importar-se de verdade com alguém é uma das coisas mais fáceis que um líder pode fazer. E resulta em benefícios enormes tanto para indivíduos quanto para organizações.

Para os líderes de equipes SEAL, a missão pode vir em primeiro lugar, mas as pessoas — a equipe — são o mais importante. Nós reconhecemos que as pessoas são mais importantes do que o equipamento. Sem nosso pessoal, não há missão a ser cumprida nem nada a ser liderado. Isso não significa que sejamos todos amigos íntimos. De fato, servi com sujeitos sobre os quais eu honestamente não fazia ideia se eram casados, se tinham filhos, ou mesmo se tinham namorada. Mas isso não significa que eu não me importava profundamente com eles ou que não fizesse tudo a meu alcance para assegurar seu bem-estar. Eu me importava, e eu fazia. E eles sabiam disso. E o sentimento era recíproco.

Importar-se significa doar parte de seu tempo e de sua energia aos outros, falar com eles e — sobretudo — escutá-los. Significa entender seus valores e atitudes, e aliviar suas necessidades — sejam físicas ou emocionais. Significa ensinar, treinar e mentorear. Significa fazer o que você puder para desenvolvê-los como operadores, e garantir que tenham tudo de que necessitam para fazer seu trabalho. Significa prover um local de trabalho seguro e saudável, onde todos são respeitados e a discriminação ou o assédio não são tolerados. Significa criar e

seguir políticas e procedimentos estabelecidos para ajudar os outros a terem êxito. Para os SEALs isso significa adotar a sagrada obrigação de assegurar que todos estejam devidamente treinados para sobreviver no campo de batalha. Significa estabelecer padrões de desempenho e então exigir que sejam implementados e obedecidos. Significa não colocar a si mesmo acima dos demais. Significa que, se não há camas de campanha para que todos durmam, então todo mundo, incluindo o general comandante, dorme no chão. Significa ser justo e honesto — e deixar que os outros saibam como você se sente, se é bom ou ruim. Significa sair do escritório e descer ao chão de fábrica, e de fato saber reconhecer os esforços e sacrifícios que as pessoas fazem por você.

Significa respeito.

Uma vez li uma lista de características de um líder que não se importa. Um aluno da Escola de Guerra do Exército (Army War College) dos Estados Unidos compilou-a enquanto pesquisava para um ensaio sobre exemplos históricos de líderes militares que se importavam com os liderados. As “Lições Aprendidas” servem para qualquer organização, acredito. Líderes que não se preocupam estão desperdiçando o tempo e as habilidades das pessoas. Eles não conferem responsabilidade aos outros. Não mantêm seu pessoal informado e, pior ainda, ignoram-no. Não notam que seus homens estão mal preparados ou não foram treinados, e às vezes sequer ligam para isso. Carecem de uma compreensão humana básica e de compaixão. Consideram as pessoas descartáveis.

Sempre me parece inacreditável quando as pessoas me olham intrigadas depois que lhes digo que importar-se com os outros é um dos princípios fundamentais da boa liderança. Vejo a decepção em seus rostos quando lhes digo que os US\$ 10 mil que gastaram no piquenique corporativo no ano anterior para “agradecer” aos funcionários é menos eficiente para o moral dos empregados do que se simplesmente dessem a eles um sorriso genuíno e um aperto de mão no chão de fábrica.

Em um artigo na *Forbes*, o empresário John Hall disse que os empregados que se sentem valorizados e reconhecidos por seus líderes têm probabilidade infinitamente maior de se esforçarem pela companhia e de responsabilizarem-se por sua parte em um projeto.

“O mais importante é que vão se sentir mais felizes em seus papéis”, disse ele. “Se os líderes ignorarem a importância de conectarem-se com os funcionários,

perderão o benefício de uma equipe dedicada e de longo prazo.”

Hall sugere que os líderes se empenhem mais em ajudar pessoalmente seus funcionários e façam um esforço para relacionarem-se com eles, e não agir como se estivessem acima deles. Ele recomenda que você demonstre que se preocupa com a vida pessoal deles, e demonstre interesse pelos cônjuges deles. Outras formas de demonstrar apreço: crie novas experiências para seus funcionários. E simplesmente arranje tempo para eles.

Quando você honestamente se preocupa com o bem-estar de seus funcionários, você se surpreende com o que eles fazem por você e com você. Quando vocês estão juntos nessa parceria, as possibilidades são infinitas.

Você só Consegue Administrar Aquilo que Consegue Mensurar

UMA DAS MELHORES coisas de estar na ponta da lança é que você fica com os melhores brinquedos. Os SEALs e as outras forças de Operações Especiais recebem os equipamentos de tecnologia mais avançada, não importa quais medidas de “austeridade fiscal” o Tio Sam possa enfrentar.

E quando você combina tecnologia avançada com guerreiros altamente motivados e treinados, as chances de sucesso da missão melhoram exponencialmente.

A tecnologia incrementa não apenas a capacidade de um SEAL de ser mais eficiente, mas de derrotar o inimigo antes mesmo que qualquer tiro seja disparado. Ela nos proporciona uma consciência situacional essencial, que delineia e informa o processo de tomada de decisão. Ela fornece informações do campo de batalha, do tipo que nos coloca um ou dois passos à frente dos caras maus. Ela ajuda a desemaranhar um espaço de manobras complicado, permitindo-nos operar com liberdade e confiança e atacar no momento e no lugar que escolhermos.

A aquisição e a aplicação de tecnologia avançada é um requisito básico de nosso negócio. E os melhores líderes empresariais que aconselho sentem a mesma coisa em sua linha de trabalho. Muitos deles adotam a máxima dos negócios segundo a qual é mais fácil administrar o que você consegue mensurar. Para tanto — e embora saibamos muito bem que nem todas as coisas são de fato mensuráveis —, a tecnologia é uma forma segura de mensurar fatos e variáveis. Ficar à frente da curva é um compromisso contínuo, mas necessário.

Embora o resto do mundo continue a se surpreender com veículos não tripulados de reconhecimento aéreo — plataformas como o bem conhecido Predator e os drones Reaper, caçadores/assassinos/coletores de informações que ao longo da última década vêm devastando a al-Qaeda — para os SEALs eles são notícia velha. Atualmente, as equipes SEAL utilizam veículos aéreos não tripulados de lançamento manual, como o Raven, de 1,9 quilo, ou o Lockheed RQ-170 Sentinel — conhecido como a Besta de Kandahar. Usamos *throwbots* — robôs do tamanho de latas de cerveja com câmeras infravermelhas e transmissores *wireless* — para ajudar a derrubar edificações. Os SEALs estão armados com um *software* de reconhecimento facial e escâneres de retina para ajudar a separar os caras bons dos caras maus; somos transportados para o local da ação em helicópteros Black Hawk customizados ou em Ospreys CV-22 *tilt-rotor*, e então saímos à toda de dentro da barriga do avião em quadriciclos envenenados e equipados com as armas e os sistemas de navegação mais avançados que se possa imaginar. Usamos equipamentos de visão noturna tão avançados que são considerados segredo de Estado. E recebemos as armas e munições mais modernas disponíveis em qualquer lugar.

Entre os segredos mais bem guardados dos militares norte-americanos estão os projetos desenvolvidos pela Agência de Projetos de Pesquisa Avançada da Defesa (DARPA, Defense Advanced Research Projects Agency), que foi criada em 1958. Os SEALs amam essa instituição. O objetivo dela: “evitar que surpresas estratégicas impactem negativamente a segurança nacional dos Estados Unidos e criar surpresas estratégicas para os inimigos dos Estados Unidos, para tanto mantendo a superioridade tecnológica das forças armadas norte-americanas”.

Essa agência incrível “promove o avanço do conhecimento por meio de pesquisa básica” e “cria tecnologias inovadoras para solucionar, por meio de pesquisa aplicada, problemas práticos existentes”. É aí que são tentadas e testadas ideias como exoesqueletos de superforça que podem ser vestidos e pequenos helicópteros para quatro pessoas. É onde *laser blasters* são uma realidade. A DARPA executa de tudo, desde experimentos de laboratório à criação de demonstrações de tecnologia em tamanho natural, em campos tão diversificados quanto biologia, medicina, ciência da computação, química,

física, engenharia, matemática, ciência dos materiais, ciências sociais e neurociências.

A DARPA é conhecida como o principal gerador de inovações do Departamento de Defesa. Melhor ainda, ela ajuda a criar mudanças duradouras e revolucionárias, e tanto cria quanto evita surpresas estratégicas.

Para um líder empresarial bem-sucedido, não é uma opção não conhecer e utilizar a tecnologia mais recente. É sua arma competitiva.

A tecnologia está no próprio cerne de uma de minhas lojas esportivas favoritas, a Jack Rabbit, na cidade de Nova York. Sempre que preciso de um novo par de tênis de corrida, procuro a Jack Rabbit, por conta da análise *high-tech* na esteira ergométrica que eles usam para determinar o impacto do meu pé ao correr. E eles fazem isso na própria loja. Jack Rabbit foi uma das primeiras lojas esportivas a empregar a tecnologia para ganhar mais credibilidade e autoridade no mercado, ao mesmo tempo que fornece um serviço valioso e exclusivo para os clientes. Fazendo-me correr em uma esteira equipada com câmeras e sensores para registrar os dados de impacto, os vendedores da loja podem recomendar, com autoridade, o melhor calçado para mim. E eu sou parte do processo. Isso empodera e ajuda a criar um alto grau de confiança em minha decisão de compra.

A tecnologia proporciona vantagem. A vantagem permite o sucesso. O líder bem-sucedido deve estar à frente da curva tecnológica. Se você não fizer isso, seu concorrente com certeza fará.

O Sino

UMA CARACTERÍSTICA MARCANTE de um SEAL é a resiliência. Nossa capacidade de sobreviver e perseverar — física e mentalmente — sob quaisquer circunstâncias é lendária. Somos incansáveis.

Mas vou contar um segredo. Os SEALs são uma raça especial porque cada um dos homens, individualmente, *decidiu* que queria ser assim. Eles não têm poderes especiais que outras pessoas não possuem. Não foi algo outorgado por algum instrutor maníaco no BUD/S. Isso não vem do treinamento ou da formação. Tampouco há pílulas ou poções. Na verdade, esses homens fizeram a escolha consciente de deixar a “média” para trás. Penetraram fundo em suas almas e encontraram algo que poucas pessoas mais já descobriram: uma disposição mental de “posso fazer”, de “vamos em frente” que é devotada a fazer o que for necessário — custe o que custar — para cumprir sua missão.

Eles se comprometem por completo — consigo mesmos, com uma causa e com sua equipe.

As duras exigências físicas do treinamento dos SEALs da Marinha foram desenvolvidas de propósito. Como já deixei bem claro desde o princípio, o BUD/S é um chute no saco. O único jeito de sobreviver a ele — de derrotá-lo — é comprometendo-se a fazê-lo, quaisquer que sejam as consequências. Não há rampa própria para descarga, não há atalhos. Para aqueles que estão realmente empenhados, não há dor, frio, umidade ou cansaço que possa desviá-los de sua devoção à causa. Mas os empenhos hesitantes são expostos bem depressa, e com frequência. Da mesma forma como são expostos aqueles que são verdadeiramente dedicados. Já vi garotos — e clientes — literalmente rastejando, de quatro, na areia — espumando pela boca, os cotovelos sangrando, desapercebidos dos uivos dos outros a seu redor — fazendo um esforço

desesperado, dedicado, para alcançar a linha de chegada. É esse tipo de cara que quero em minha equipe. Caras que terminam o que começaram, que dão tudo o que têm, e que só desistem quando perdem os sentidos ou cruzam a linha de chegada.

Ao mesmo tempo, já vi muitos homens convencendo a si mesmos de que suas pernas não aguentam nem... mais... um passo; que não podem suportar o frio nem... mais... um segundo. É desses que tenho pena; são esses caras que não quero em minha equipe. Não me entenda mal, isso não faz deles más pessoas. Só quer dizer que não têm o que é necessário, mental e fisicamente.

No BUD/S e no SOT-G há um símbolo icônico do que separa os guerreiros dos fracos. O Sino. É um sino tradicional de navio, de latão reluzente, afixado a um poste, em posição tal que todos o veem. Mantenho o nosso ancorado diante da tenda do quartel-general, num local conhecido como a área do arrego. Se a qualquer momento alguém quiser um bilhete só de ida para fora do treinamento, tudo que precisa fazer é ir até o Sino, tocá-lo três vezes e aí é “Hasta la vista, baby”.

Para os desistentes, é o bilhete só de ida mais rápido e mais barato de volta para a Cidade da Média. E, cara, às vezes ele é tentador. Tocar o Sino significa uma ducha quente e uma cama confortável, boa comida e o fim da tortura do treinamento. Significa não ter mais areia em cada uma das cavidades corporais, mais nenhum treinador berrando, nada mais de medo, nada mais de dor. Mas, como digo a meus clientes, também significa nada de glória.

Como no BUD/S, a vida vai armar para cima de você coisas que às vezes parecem inimagináveis. Seja um desastre financeiro pessoal, um relacionamento que não deu certo, uma carreira interrompida, uma emergência médica ou uma ameaça à existência de sua empresa, você tem duas escolhas: terminar a corrida da melhor forma que puder, ou tocar o Sino. Ou você está comprometido, ou está desistindo.

Os vencedores mandam a pequena voz pessimista que soa dentro de sua cabeça calar a boca. Eles sabem que há boas chances de que toda a dor e sofrimento por que passam agora pareça engraçada algum dia no futuro. Eles vão olhar para trás, para os desafios, e orgulhar-se de terem terminado o que começaram, de terem testado a si mesmos, de verdade, e terem se forçado até os limites de sua capacidade, de terem sido capazes de dominar algo que a maioria

das pessoas nunca dominará. Os vencedores recordam-se do porquê de estarem ali, e depois desfrutam a glória de terem conseguido.

Faz pouco tempo li uma postagem na rede *on-line* de contatos profissionais LinkedIn (sim, também sou membro!) que citava vários líderes empresariais muito famosos que estiveram por baixo, mas que nunca desistiram. Era uma lista bem impressionante.

“Henry Ford — o pioneiro dos empreendedores modernos, fundador da Ford Motor Company, fracassou inúmeras vezes em sua rota para o sucesso. Sua primeira companhia a construir um automóvel foi dissolvida um ano e meio depois de fundada, porque os acionistas perderam a confiança nele. Ford conseguiu reunir capital suficiente para começar de novo, mas um ano depois a pressão de seus financiadores o forçou novamente a sair da companhia. Embora toda a indústria automobilística tivesse perdido a fé nele, Ford conseguiu encontrar outro investidor para fundar a Ford Motor Company, e o resto você já sabe.

“Walt Disney — um dos maiores visionários de todos os tempos, que criou o império global Disney de estúdios cinematográficos, parques temáticos e produtos de consumo, não foi um sucesso desde o início. Acredite se quiser, quando jovem, Walt foi despedido de um emprego no jornal *Kansas City Star* por não ser suficientemente criativo! Em 1922, ele começou sua primeira companhia, chamada Laugh-O-Gram. Com sede em Kansas, a empresa produzia desenhos animados e filmes publicitários curtos. Em 1923, abriu falência. Walt não desistiu, fez as malas, foi para Hollywood e fundou a The Walt Disney Company.

“Richard Branson — fundador da Virgin Atlantic, da Virgin Music e da Virgin Active. Quando tinha 16 anos de idade, abandonou a escola para fundar uma revista estudantil que não foi tão bem quanto ele esperava. Então fundou uma empresa de venda de discos pelo correio e se deu tão bem que abriu sua própria loja de discos, chamada Virgin. Ao longo da estrada para o sucesso houve várias outras empresas que fracassaram, entre elas Virgin Cola, Virgin Vodka, Virgin Clothes, Virgin Vie, Virgin Cards etc.”

Console-se ao saber que empreendedores lendários como Branson, Ford e Disney estiveram por baixo, mas nunca desistiram. Lembre-se, se você tocar o

Sino, ele ecoará em sua cabeça pelo resto da vida. Você vai levar esse demônio com você para o túmulo. Prefiro ser um perdedor a ser um desistente, sempre.

A vida toda tenho sido um fã do grande líder de todos os tempos de rebatidas do beisebol, Peter Rose. Pondo de lado seu envolvimento com as apostas, esse lendário *switch-hitter* (rebatedor que rebate com qualquer uma das mãos) ganhou fama não só por sua habilidade, mas também por seu espírito. Enquanto outros jogadores tinham um talento mais natural, Rose fazia a diferença à base de pura força de vontade e determinação. Dedicou-se totalmente a seu ofício, mesmo quando ele não vinha naturalmente. Ele mereceu seu apelido de “Charlie Hustle” (“Charlie Jogo de Cintura”). Ele corria quando ganhava o direito de ir para a base seguinte, deslizava de cabeça até as bases e fazia o que precisasse fazer para vencer. Ele dava mais duro do que qualquer um e nunca desistia.

“Dizem que não tenho ferramentas excelentes. Dizem que não posso lançar como Ellis Valentine nem correr como Tim Lincecum ou bater com força como Mike Schmidt”, disse Rose certa vez. “Quem pode? Eu compenso isso de outras maneiras, dando sempre um pouco mais. É minha teoria, ir em frente pela vida me virando e tendo jogo de cintura.”

Se você quer vencer, tem que ter jogo de cintura. Lembre-se, você pode dormir quando estiver morto. A dor é boa. E a dor extrema... *muito* boa.

Eis o que alguns dos executivos que fizeram o curso têm a dizer:

Yacov Wrocherinsky é o fundador e CEO da Infinity Info Systems, uma empresa de consultoria em tecnologia da informação, com sede em Nova York, voltada para a gestão do relacionamento com o cliente e para soluções analíticas empresariais para clientes da área financeira, de ciências da vida, serviços empresariais, mídia e indústrias de fabricação/distribuição do mundo todo.

A recente crise econômica afetou todas as empresas de uma forma ou de outra. Como empresários, é nosso dever e nossa responsabilidade liderar nossas organizações através destes tempos difíceis. Recentemente, um grupo de empreendedores e eu tivemos a boa sorte de aprender algumas

lições em liderança corporativa, vindas de uma fonte nada convencional, um grupo de ex-SEALs da Marinha. O que aprendi durante um acampamento de treinamento de quatro dias com o YPO/U.S. Navy SEALs Challenge (Desafio YPO/SEALs da Marinha dos Estados Unidos), da Organização dos Jovens Presidentes, em outubro de 2008, pode ajudar também você e sua organização a enfrentar estes tempos difíceis.

TREINAMENTO É FUNDAMENTAL: Durante o programa, o treinamento físico, que incluiu nadar no oceano, carregar troncos pesados, flexões em troca de comida e privação de sono, foi planejado não só para nos ensinar a trabalhar como uma equipe, mas também para forçar nossos limites mentais e físicos. O treinamento contínuo é um dos motivos essenciais pelos quais os SEALs da Marinha estão sempre prontos para executar uma missão, e deve ser parte da cultura de todas as empresas. A companhia que não está aprendendo não está crescendo. Você deve desafiar-se o tempo todo para melhorar sua organização.

DEFINA SUA MISSÃO: Para os SEALs, definir a missão e o objetivo é crucial para o sucesso da equipe. Nos negócios, às vezes o objetivo maior parece grande demais para ser atingido; por exemplo, uma companhia com uma receita bruta de US\$ 5 milhões deseja crescer para US\$ 10 milhões em dois anos. Algumas das missões que executamos em nosso treinamento pareciam igualmente ousadas. Para tornar a tarefa mais fácil, identificávamos os objetivos maiores, dividíamos em metas incrementais e então em tarefas individuais. O sucesso tornava-se uma função de todos completarem as tarefas individuais dentro da estrutura da equipe.

COLETA DE INFORMAÇÕES: A informação é a arma mais poderosa, e uma ferramenta para o sucesso. Depois de definir nossa missão, coletávamos o máximo de informação possível sobre o alvo, seus arredores, ameaças, oportunidades e possíveis contingências. A informação é tão vital para o sucesso de uma missão militar quanto para o sucesso de sua empresa. Quando você sabe o que está acontecendo com sua companhia, com clientes,

funcionários, concorrentes e seu mercado, você pode identificar oportunidades, ter novas ideias e formular um plano adequado para o sucesso.

PLANEJE, PLANEJE, PLANEJE: O planejamento é vital. Ele consiste em aplicar na prática a informação que você coletou e em pensar detalhadamente em contingências e obstáculos. Durante nosso treinamento, precisávamos planejar cada missão, mas às vezes dispúnhamos de poucos minutos para isso. Com a atual crise econômica, as empresas também não dispõem de muito tempo, e precisam avaliar rapidamente a situação e elaborar planos para seguir em frente. Os planos fornecem instruções sólidas quanto ao modo pelo qual você pode atingir seu objetivo. Sem um plano, os funcionários não têm diretrizes, e podem frustrar-se e ficar desanimados. Assim como os SEALs cooperam para completar uma missão, se você dispõe de um plano, sua organização vai trabalhar em conjunto para atingir as metas.

ACEITE A MUDANÇA E ADAPTE-SE A ELA: Na guerra, como na vida, a única constante é a mudança. Durante nossas missões, os instrutores alteravam as situações constantemente, e lançavam obstáculos diante de nós. Aprendemos depressa a avaliar a situação, formular uma estratégia, comunicar à equipe e executar o novo plano. Nos negócios, a mudança pode desnortear sua equipe. Como líder, você deve ensinar sua equipe a entender que a mudança é inevitável e equipar seu pessoal com um processo para lidar com ela. Ao fazer isso, você vai criar uma organização forte, adaptável, que atingirá seus objetivos independentemente do que aconteça no mercado.

ATENDA AO TELEFONEMA: Durante a eleição presidencial, ouvimos muito falar do temido “telefonema das 2 da manhã”, e em qual candidato poderíamos confiar para atendê-lo. As empresas tiveram seu telefonema em setembro [de 2008], com o colapso do mercado de crédito. Como líderes, não temos alternativa senão atender. Quando fui tirado de minha cama de campanha pelos instrutores às 2 da manhã, para a primeira de muitas extenuantes sessões de condicionamento à água fria, no oceano a uma

temperatura de 15 °C, eu estava desorientado, confuso e mal acordado, bem como muitos de vocês se sentem hoje; com medo de agir e hesitantes quanto ao que fazer. Aprendi um plano de jogo, um molde de como agir em qualquer situação e superá-la. Hoje, muitos de nós estamos em uma batalha pela sobrevivência de nossas empresas. Assim como os SEALs executam as missões impossíveis, você pode ter êxito adotando tais princípios em seu negócio. Assim como o fracasso não é uma opção para um SEAL, também não é uma opção para nós, como líderes empresariais nos dias de hoje.

***Ross Bushman** é o presidente e CEO da Cast-Fab Technologies, uma job shop que combina fundição e fabricação de peças de metal. Situada em Cincinnati, Ohio, emprega 280 pessoas e realiza vendas anuais superiores a US\$ 50 milhões.*

Tenho 43 anos, sou casado e tenho dois filhos. Minha mulher me incentivou a inscrever-me no programa Liderança sob Fogo (LUF), da YPO, tendo em vista minha admiração pelos SEALs e o desejo dela de me tirar de minha condição de “largado no sofá”. Tenho um problema nas costas que surgiu muitos anos atrás. Embora eu tentasse “malhar” de vez em quando, não tinha uma meta e era difícil ter um progresso real. Acho que fui uma das pessoas de minha classe de LUF que mais longe chegou em termos de preparo físico para o programa (não é algo para me gabar, mas uma realidade).

Minha empresa, Cast-Fab Technologies, opera em um ambiente difícil. Temos uma planta de fundição e fabricação. Despejamos ferro liquefeito em moldes de areia para fabricar peças de até 35 mil quilos. Produzimos peças para indústrias de mineração, de máquinas-ferramentas, de petróleo e gás e de defesa. No verão, pode ficar insuportavelmente quente, e também é difícil nos meses de inverno. Eu estava em busca de um desafio pessoal, mas também de um modo de aplicar um pouco do trabalho em equipe e das

técnicas de disciplina militares em minha organização. Os SEALs e sua mentalidade de “integridade da unidade” pareceram ser exatamente o que eu queria.

Eu sabia que o programa LUF seria, fisicamente, a coisa mais difícil que eu já havia feito na vida, mas me surpreendeu o nível de desafio mental envolvido. Eu esperava ter que criar jogos em minha cabeça para conseguir ir até o fim, mas os instrutores se esmeraram em submeter-nos de propósito a certos jogos mentais para nos deixar desconfortáveis e nos manter no escuro.

É fácil fomentar um trabalho em equipe incrível enquanto você está em um programa de treinamento fora de seu local de trabalho, ou depois que sua companhia fecha um contrato grande. A chave é conseguir mantê-lo em situações de adversidade. Não estamos sendo alvo de disparos, mas temos que lidar com fagulhas e ferro liquefeito todos os dias. Os ânimos podem se exaltar e a confiança é desafiada. Aproveitei muita coisa do programa LUF. Uma das mais importantes é que a equipe deve permanecer junta para terminar junta. Você não ganha pontos se um ou dois companheiros de equipe cruzarem primeiro a linha de chegada. Se uma das áreas está com dificuldades, então é bom que todo mundo ajude.

Quero dizer, ainda, que depois de ter concluído o programa LUF e realizado várias tarefas que eu pensava serem quase impossíveis, os problemas diários que enfrento no trabalho já não parecem tão intransponíveis assim.

Salomon Sacal é o CEO da Ascenda Corporation, uma empresa internacional de consultoria empresarial e terceirização de compras, que opera no Círculo do Pacífico, na Ásia, na América do Norte, na América Latina e na Europa.

A coisa mais importante que aprendi com Rob e sua equipe de SEALs da Marinha é o valor persistente do planejamento, da adaptabilidade e da

perseverança.

Sei como é fundamental adaptar-se constantemente a diferentes culturas e situações para ter sucesso. Rob com certeza reforçou essa mentalidade. Quando um empreendedor de sucesso percebe que a forma como as coisas estão sendo feitas em um certo setor não está funcionando, ele vê uma oportunidade. Mas ele também deve agir de forma decisiva. Quando você alia essa visão com uma adaptabilidade ágil, surge uma fagulha que frequentemente resulta em um novo e lucrativo negócio ou projeto.

O mais importante da criação de um novo negócio é sempre o início. Isso porque há numerosas incertezas e questões. Um planejamento estratégico adequado é crucial para a sobrevivência. Assim como há dezenas de candidatos a SEAL no treinamento BUD/S que nunca ganham seus tridentes, existem muitas *start-ups* novas, mas poucas tornam-se de fato empresas bem-sucedidas. No início, uma empresa pode facilmente fracassar, devido a falta de recursos humanos, fluxo de caixa e vendas iniciais, para citar apenas alguns fatores. Mas você não pode desistir. Planejamento e execução detalhados e persistência podem fazer você decolar.

Para o empreendedor, da mesma forma que para os SEALs, desistir nunca é uma opção. Esse mantra me ajudou a ver as dificuldades que tive no início de uma *start-up* como um treinamento para o que será necessário para um sucesso futuro. Mas é preciso ser pragmático. Se uma empresa afunda no estágio de *start-up*, por exemplo, isso em geral é melhor do que afundar mais tarde, quando vai causar mais dano a todos os envolvidos. Isso não é desistir. É ser prudente e responsável.

Mas todos os empreendedores devem estar preparados para enfrentar os maus momentos. A única maneira de fazer isso é continuar lutando. Como Rob gosta de dizer: “O único jeito de sair é atravessar”. Você deve preparar-se para enfrentar os muitos desafios que o esperam quando você cria um novo empreendimento. Alguns contratempos são inevitáveis. Assim, prepare-se e prepare sua equipe e seus executivos para tais inevitabilidades.

Uma vez que você ultrapasse o estágio de *start-up* — como os SEALs em treinamento —, a probabilidade de sucesso é maior, desde que você continue planejando, se adaptando e perseverando em ambientes novos e em mutação. Ainda ouço Rob dizendo que “a dor é temporária, mas desistir vai durar para sempre”. Muito verdadeiro. Tenho confiança em que minha iniciativa empresarial terá êxito, desde que minha equipe e eu usemos as lições estratégicas que Rob me ensinou, concentrando-nos em nosso objetivo e chegando lá — como uma equipe — juntos.

Gregg Snyder, 37 anos, Houston, Texas

Fui um banqueiro corporativo por dez anos; sempre desejei me arriscar com meu próprio negócio. Eu sabia que os riscos eram altos, mas que a recompensa também era. Atualmente, meu irmão e eu temos uma plataforma particular de investimento de fundos privados e investimos em muitos ramos de atividade — produção e *midstream* de petróleo e gás, estaleiros industriais, reparos de *boilers* e trocadores de calor e uma agência de empregos.

Fiz o LUF em setembro de 2013. Tinha feito minha inscrição no ano anterior, mas não pude participar por conta de um deslocamento do ombro. Dei duro durante um ano para preparar-me mental e fisicamente para o curso no ano seguinte.

Na primeira noite, durante a segunda manobra de nado noturno, desloquei o ombro, e eu sabia que precisaria ir para um hospital para que o colocassem de volta no lugar. Depois de caminhar 2,5 quilômetros, com uma dor tremenda e o ombro fora do lugar, consegui colocá-lo de volta. Sabia que poderia facilmente abandonar o programa, dada minha condição médica. Mas não o fiz. Em vez disso, decidi que tinha só que “me ajustar para a dor”, como nossos instrutores diziam o tempo todo.

Na vida, nos negócios, em combate, em treinamentos etc., os problemas inesperados surgem — o lançamento de um produto fracassa, seu principal

fornecedor é comprado por seu maior concorrente, alguém adoece ou, nas forças militares, uma arma dá defeito. Digamos que sua empresa não cumpre seus contratos bancários. Você sente dor — diferente da dor física sentida no BUD/S, ou no LUF, com certeza, mas a angústia mental não é menor. Superar o problema bancário, ou não alcançar as expectativas dos analistas de Wall Street para o quadrimestre, é um obstáculo ou um ponto de referência. Você e sua equipe devem superar o problema bancário trabalhando juntos por meio de negociações com o banco e mudanças nas operações de sua empresa. Mas satisfazer o banco ou atingir as expectativas não é a linha de chegada. Você deve fazer os ajustes e seguir em frente.

O desafio que enfrentei com meu ombro é pequeno comparado com os problemas com que os SEALs e/ou os executivos empresariais se deparam o tempo todo. Creio, porém, que a lição pode ser aplicada a todos — você se ajusta, faz mudanças para superar os obstáculos e atingir seu objetivo/missão.

Já participei de maratonas, triatlos e corridas de aventura, e sempre fiz jogos mentais com as distâncias envolvidas, porque eu sabia onde estava a linha de chegada. No LUF, de modo semelhante ao que ocorre na vida real, em combate e nos negócios, não existe linha de chegada, mas um ponto de referência na rota ou um marco. Ao chegar nesse ponto, você gira o corpo, faz ajustes e prossegue. No começo, não entendi o mantra do LUF, “não existe linha de chegada”. Não tínhamos nenhuma previsão ou controle quanto à duração de cada manobra. É uma lição de valor inestimável, porque cada um de nós tem que seguir adiante e fazer progressos na vida e nos negócios. Não há nenhum relógio marcando o tempo de jogo, ou linha do gol. A fusão ou o lançamento de produto são pontos de referência, não uma linha de chegada. Seu trabalho nunca termina!

Um único indivíduo é capaz de realizar feitos tremendos. Mas quando você trabalha com uma equipe, e é capaz de liderar e de *ser liderado*, não existem limites. Qualquer coisa é possível. Trabalhando com equipes gestoras que estão alinhadas e motivadas, de forma bem parecida com as

tripulações de nossos botes durante o LUF, é possível construir empreendimentos incríveis.

Todos têm forças e fraquezas, e a experiência do LUF as coloca em destaque. Por exemplo, os Smurfs, ou caras pequenos (eu sou um) são mais velozes do que os Big Reds (caras grandes) ao correr na areia e em outras manobras na areia. Mas os Big Reds são melhores durante o Log PT, correndo com o bote de borracha e em outras manobras de força. Quando você está em uma equipe, uns ajudam os outros. Com meu ombro ferido, dependi da ajuda da tripulação de meu bote em algumas manobras. Da mesma forma, minha equipe dependia de mim quando algum outro membro tinha dificuldade com uma manobra. Trabalhávamos juntos para cumprir nossas metas. Nos negócios, os gestores precisam equilibrar a utilização dos recursos, dependendo de velocidade, qualidade e custo. De forma semelhante às equipes SEAL, os gestores devem reconhecer as diferenças — as forças e fraquezas — entre as tripulações Smurf e Big Red. Ambas são vitais, mas servem a propósitos diferentes. A chave está em saber quando usar qual tripulação, equipe gestora e/ou funcionário. Você deve decidir que recurso ou produto é melhor para que sua meta ou missão seja atingida.

***Miguel Garat** é o fundador e CEO do HWS Group, uma empresa de projetos e gestão de mobiliário voltada para os segmentos corporativo, de hospitalidade, educação e cuidados com a saúde.*

Moro e trabalho na China há dez anos. A China, como muitos líderes empresariais sabem, é o que eu chamaria de um mercado “cronicamente” incerto, onde a agilidade é uma arma excepcionalmente poderosa e competitiva. Este é um momento fantástico para atuar no mundo dos negócios, mas esse mercado, devido a suas incertezas, é muito tático e exige pessoas talentosas na área, que possam sentir e analisar as mudanças de mercado com rapidez, e passar depressa à implementação.

Vi muitos de meus concorrentes tomarem uma decisão e a seguir não executá-la porque continuaram a debatê-la depois que foi tomada. Em minha companhia, quando um gestor toma uma decisão, ele a mantém. Não permitimos críticas posteriores.

Na Haworth, onde eu era diretor executivo para a Grande China e Norte da Ásia, e agora em minha própria empresa, sempre perguntei a mim mesmo: como posso fazer os negócios crescerem à velocidade que necessitamos, sem destruir nossa companhia? Isto está fundamentalmente relacionado com a possibilidade de encontrar as pessoas certas em um mercado tão instável como a China, onde os talentos são caros e muito difíceis de achar.

Eis algumas das coisas que fazemos:

- Quando recrutamos, nós nos concentramos na adequação cultural.
- Contratamos pessoas que sejam incisivas, motivadas e que respondam de forma positiva à mudança.
- Exige-se dos gestores que tomem decisões rapidamente.
- Essas decisões devem ser mantidas e críticas posteriores não são permitidas.
- Incentivamos a colaboração, que envolve um fluxo livre de informação e tomada rápida de decisões, em uma estrutura organizacional plana.

A Paixão Pode Mover Montanhas

TEM UMA COISA QUANTO a ser um SEAL: nunca tive que me perguntar se estava de fato fazendo a diferença no mundo. Minha vida tinha um propósito claro. Eu estava mantendo a segurança dos Estados Unidos, distribuindo justiça para aqueles que precisavam ser eliminados e me divertindo a valer, lutando e treinando com alguns dos combatentes mais ferozes do planeta.

Meus líderes e companheiros de equipe pensavam da mesma forma. E, por conta disso, eu estava repleto de paixão profissional e pessoal. Era fácil ficar empolgado, todos os dias. Minha carreira pós-militar também é algo por que sou incrivelmente apaixonado. O fogo ainda arde.

A paixão, o entusiasmo, sempre me ajudaram a liderar os outros com mais clareza, dedicação e coragem moral. A paixão alimenta meu espírito e dá foco a minha visão. Também é contagiante. Os clientes me dizem constantemente que minha paixão palpável por ajudá-los a tornarem-se melhores líderes motiva-os e lhes dá inspiração. Eles dizem a mesma coisa sobre meus instrutores.

Esses executivos empresariais experientes sabem que não estou brincando nem fingindo quando eu os convoco para uma causa ou quando eu os lidero, empolgado, até alguma linha de chegada. O que importa não são os gritos, ou os gestos teatrais ou dramáticos. Tampouco é questão de motivação ou incentivo. São coisas que inspiram, veja bem, mas a verdadeira paixão é algo muito mais profundo. Aqueles com quem trabalho sabem quanto prezo a noção de liderança e a força de equipes dinâmicas. Também sabem quanto desejo que eles se beneficiem dessa paixão. Eles veem que meus atos no dia a dia consistentemente corroboram isso. Minha profunda fé neles e em minha missão é tão límpida

quanto o céu de San Diego. Como resultado, eles são leais e entusiásticos e estão dispostos a me seguir e, sobretudo, a crescer.

Aprendi nos SEALs que as pessoas ficam mais propensas a comprometer-se profundamente com uma visão ou uma missão — e mesmo com um líder — se sentirem a paixão genuína desse líder por uma causa. Isso é particularmente verdadeiro em tempos de perigo, seja na sala de reuniões, seja no campo de batalha. A paixão faz os outros sentirem que estão trabalhando não *para* alguém, e sim *com* outras pessoas — e trabalhando *para algo maior* que os indivíduos envolvidos.

Se você tem paixão, pode contagiar os outros com ela. Ainda assim, quando você consegue ter um foco para sua paixão — algo que, admito, foi um desafio que precisei encarar em meus próprios projetos empresariais —, vai estar muito melhor equipado para criar uma visão.

Assim, como fazer para despertar sua paixão?

Para começar, você tem que acreditar em... algo. Você tem que achar o significado e a importância de quem você é ou no que você faz. A maioria dos SEALs que conheço queria desafiar a si mesmo — física, emocional e intelectualmente — e fazer a diferença. O entusiasmo deles — sua paixão — surgia daí. Pelo que você é apaixonado? Ou pelo que você *foi* apaixonado *no passado*, e gostaria de voltar a ser? Descubra e comece a correr atrás. Já é mais do que hora de você ser tudo que costumava ser.

A seguir, você precisa ter as pessoas certas a sua volta. As equipes SEAL raramente carecem de uma liderança apaixonada. E isso vem de cima para baixo. Nossos líderes vivem e transpiram paixão, e isso permeia toda a organização. Aprendi que, no mundo corporativo, é particularmente importante para as empresas a contratação do tipo certo de pessoa — pessoas comprometidas. Como diz o velho ditado, é muito melhor ter uma pessoa com paixão do que 40 apenas interessadas. Antes de deixar alguém embarcar no ônibus, descubra o que inspira essa pessoa. O que ela ama naquilo que faz? No que acredita? Experiência e formação contam muito, mas a paixão deve estar no topo de seus critérios de contratação. Considere-a um bem tangível.

Nos SEALs, é no BUD/S que nossos “gerentes de contratação” conseguem separar os apaixonados dos que só têm pose, os queixosos dos vencedores, os motivados dos descontentes. No dia da formatura, sabemos que estamos

mandando gente apaixonada para a frota. Em nosso mundo, ninguém aparece como um robô para trabalhar, bate o ponto ou simplesmente mata o tempo até o fim do expediente. Em vez disso, mal podemos esperar para testar novas armas, pular de aeroplanos perfeitamente bons ou ensaiar técnicas de combate a curta distância ou em recintos fechados. Estamos sempre ansiosos, toda manhã, para pegar no batente. Nós nos sentimos profundamente comprometidos com nossa missão, nossos companheiros de equipe e nosso país. Ter esse apoio de cima para baixo e de baixo para cima é fundamental.

Por último, você deve ter mais liderança e menos gestão. Seja uma presença visível e motivadora. Conheça seu pessoal e o que os move. Saiba do que necessitam para serem mais bem-sucedidos, tanto no trabalho quanto fora do expediente, e faça o que puder para ajudá-los. Seja um comunicador e tanto. Crie e transmita uma visão que os outros adotarão e seguirão. Adote culturas criativas, inovadoras e inclusivas — horário flexível, alguém topa? — que permitam aos demais florescerem e terem êxito. Em suma, espalhe paixão a sua volta.

Acredito piamente em incentivar paixões fora do trabalho. Estou sempre em busca de novas formas de recarregar minhas baterias pessoais. Uma forma incrível surgiu no verão de 2013, quando tive uma oportunidade que mudou minha vida, despertando uma paixão inteiramente nova para mim: o ambientalismo. Falei entusiasmado sobre isso em uma entrevista que concedi, na época, ao *San Diego Union-Tribune*.

Fui contatado por Craig Sawyer, ex-colega SEAL, e por um grupo de produtores do canal Animal Planet. Eles queriam fazer uma minissérie para a TV a cabo onde quatro especialistas das Forças Especiais enfrentariam os brutais caçadores ilegais que estão levando os rinocerontes à beira da extinção na África do Sul.

O resultado: *Battleground: Rhino Wars* [Campo de Batalha: A Guerra dos Rinocerontes], que documentou o intenso conflito na proteção aos rinocerontes como resultado da demanda mundial por seus chifres — uma *commodity* exótica que vale mais do que ouro no mercado negro da África do Sul.

Craig e o pessoal do Animal Planet me convidaram para juntar-me a um time de dois outros ex-SEALs da Marinha e ir com eles para um local logo ao norte de Joanesburgo. A minissérie em três capítulos revelou o conflito violento e

sangrento entre os caçadores ilegais e a unidade sul-africana anticaça à qual daríamos apoio. Nossa missão: fazer o que pudéssemos para ajudar a deter o comércio ilegal mas incrivelmente lucrativo de chifres de rinoceronte. Era o tipo de guerra sangrenta em que tanto os rinocerontes quanto as pessoas estavam sendo massacrados com uma regularidade cada vez maior. A cada ano, mais de 500 rinocerontes são mortos, dizem os especialistas, e a situação está se agravando.

Durante dois meses, o ex-atirador de elite SEAL Jeff Biggs e o médico da ativa conhecido apenas como “Oz” juntaram-se a Craig e a mim. Nosso campo de batalha: o vasto Parque Nacional Kruger. Trabalhamos em conjunto com uma companhia de segurança anticaça, na tentativa de encontrar e deter os homens que matavam aqueles magníficos rinocerontes para obter seus chifres. Ajudamos a treinar as forças anticaça, realizamos sondagens cruciais e trocamos informações táticas no esforço de derrotar os caçadores. Embora reunir informações sobre nossas presas humanas, e rastreá-las e persegui-las não fosse muito diferente de nosso trabalho típico como SEALs, o fato de termos de procurar por aqueles sujeitos armados e perigosos enquanto também evitávamos leões e outras feras africanas foi uma experiência totalmente nova e incrível.

Meu trabalho na equipe era atuar como especialista em informação. Enquanto Craig e os outros rapazes se esgueiravam o dia inteiro no meio do mato, caçando os caçadores ou esperando para emboscá-los, meu trabalho era obter informações sobre esse tipo de ataque antes que eles ocorressem. Eu estava lá me misturando com as pessoas, assumindo múltiplas identidades e percorrendo áreas urbanas muito sombrias. Infiltrei-me no perigoso submundo dos caçadores ilegais, vasculhando os mercados locais e redutos do mercado negro, em busca de informações úteis que minha equipe pudesse usar para frustrar futuros ataques a rinocerontes. Subornei alguns caras maus, intimidei outros, o tempo todo desencavando o máximo de informação bruta que pudesse. Então passava horas debruçado sobre esses dados, tentando encontrar neles algum sentido. Quando descobria algo valioso, eu chamava meus companheiros de equipe para a ação. Era um trabalho perigoso. Toda vez que você se mete com uma organização criminosa, as coisas são delicadas. As pessoas estavam sendo mortas a nossa volta. Soubemos que mais de 100 guarda-parques e agentes de segurança haviam sido mortos pelos caçadores ilegais ao longo dos anos.

Descobri que estava ficando incrivelmente apaixonado por essa nova e importante missão em que mergulhara. Esse processo era alimentado tanto pela equipe do Animal Planet quanto pelas forças anticaça que estávamos ajudando. Quando vi o trecho de um filme que mostrava um bebê rinoceronte uivando — na verdade, chorando — junto ao corpo sem vida de sua mãe, do qual fora retirado o chifre, aquela paixão tornou-se um chamado. Todas as dificuldades e a frustração que minha equipe enfrentou no decorrer de nossa missão não eram nada comparadas à fúria que senti diante desses caçadores brutais.

Como nos SEALs, vi que minha presença e meus talentos tiveram um impacto real. Não impedimos por completo a caça — e, para ser honesto, o programa era tanto para chamar a atenção para o problema quanto para combatê-lo —, mas conseguimos estancar um pouco a maré. E posso contar a meus filhos e netos que ajudei a tornar conhecido o drama dos rinocerontes, e que meus esforços podem ter ajudado a salvar alguns deles agora e no futuro. Prendemos alguns dos caras maus e exploramos um pouco suas redes de contato, e desempenhei de fato um papel nisso tudo. E quem sabe, como disse aos repórteres dos jornais, talvez se torne minha missão ser no futuro um ambientalista em período integral.

Lembre-se das palavras do marechal de campo francês Ferdinand Foch: “A arma mais poderosa na Terra é a alma humana em chamas”.

Vá em frente. Incendeie a si mesmo. Vai se surpreender com a quantidade de pessoas que farão fila para ver você arder.

Os Seis Princípios das Operações Especiais Bem-Sucedidas

O VICE-ALMIRANTE William H. McRaven, recentemente reformado, é o nono comandante do Comando de Operações Especiais dos Estados Unidos (USSOCOM, United States Special Operations Command), sediado na Base da Força Aérea de MacDill, Flórida. Ele é também um lendário SEAL da Marinha. McRaven e seus soldados trabalharam para “garantir a prontidão das forças de operações especiais conjuntas e, sob ordens, conduzir operações no mundo todo”.

McRaven, você deve se lembrar, emergiu das sombras em 2011, depois do ataque bem-sucedido às instalações ocupadas por Osama bin Laden no Paquistão. Com base em informações reunidas pela CIA, McRaven — então comandante do Comando de Operações Especiais Conjuntas (JSOC, Joint Special Operations Command), sediado em Fort Bragg, na Carolina do Norte — liderou a equipe do JSOC que planejou e executou o ataque, batizado de Operação Lança de Netuno.

Sob a orientação do presidente, McRaven e sua equipe passaram quase quatro meses desenvolvendo inúmeras opções para o ataque, convencendo um presidente nervoso, membros do Conselho de Segurança Nacional e outros líderes importantes do governo de que a missão poderia ser bem-sucedida, e realizando detalhados ensaios da missão. Foi um exemplo de liderança em combate fria, calculada e confiante, para o qual McRaven havia se preparado durante toda sua vida e sua consagrada carreira.

Não foi surpresa para ninguém McRaven escolher minha valorosa antiga unidade — o Grupo Naval Especial de Desenvolvimento de Guerra dos Estados

Unidos (DEVGRU, Naval Special Warfare Development Group), também conhecido como SEAL Team Six — para liderar a Lança de Netuno.

No dia 2 de maio de 2011, tendo finalmente a autorização da Casa Branca, os SEALs do DEVGRU despacharam Bin Laden “por Deus e pela pátria”, como disse por rádio o líder da equipe SEAL a McRaven, após a confirmação da morte do líder terrorista.

A liderança sob fogo de McRaven não foi surpresa nos círculos militares profissionais. Nos 37 anos de sua carreira, ele liderou, planejou ou integrou dezenas de missões até mais complexas e perturbadoras. Nesse tempo, McRaven exerceu todos os níveis de comando dentro da comunidade de Operações Especiais, entre elas missões como general comandante substituto de operações no JSOC; comodoro do Grupo Um de Guerra Naval Especial; comandante do SEAL Team Three (Equipe Três do SEAL); comandante do grupo de tarefa na área de responsabilidade, no Comando Central dos Estados Unidos; comandante de unidade de tarefa durante as operações Tempestade no Deserto e Escudo do Deserto; comandante de esquadrão no DEVGRU; e comandante de pelotão SEAL no Team 21 de Demolição Subaquática/SEAL Team Four (Equipe Quatro do SEAL).

Serviu como diretor para planejamento estratégico no Escritório de Combate ao Terrorismo do Estado-Maior do Conselho de Segurança Nacional; como diretor de avaliação no USSOCOM, na equipe do chefe de operações navais, e como chefe de Estado-Maior no Grupo Um de Guerra Naval Especial. Tendo deixado a Marinha em 2014, McRaven tornou-se, em 2015, chanceler da Universidade do Texas.

Em 1995, McRaven publicou um livro muito popular sobre missões secretas chamado *Spec Ops: Case Studies in Special Operations Warfare: Theory and Practice*. É um compêndio fascinante de oito ataques, resgates e assaltos — incluindo o resgate, pelos israelenses, dos reféns que estavam no aeroporto de Entebbe, em Uganda — pelos SEALs e por outros operadores especiais, como os Boinas Verdes, o Serviço Aéreo Especial britânico e o Spetsnaz russo.

Como ele descreveu no livro, e como venho ensinando líderes empresariais há muitos anos, preparação, poder de fogo, velocidade de chegada ao alvo e empenho moral proporcionam a equipes altamente motivadas a vantagem definitiva sobre seus adversários.

McRaven mostra como uma equipe pequena de soldados pode atacar uma força numericamente superior em uma posição entrincheirada e ter êxito, graças ao que ele acredita serem os seis princípios essenciais das Operações Especiais: simplicidade, segurança, repetição, surpresa, velocidade e propósito.

Eis alguns trechos do livro de McRaven que podem ajudar a esclarecer qualquer líder. Recomendo fortemente a leitura de *Spec Ops*, bem como dos escritos do soldado e teórico militar alemão Carl von Clausewitz.

USE O MÉTODO KISS — *KEEP IT SIMPLE, STUPID* (“mantenha simples, idiota”): “Simplicidade é o princípio mais crucial a obedecer, mas às vezes o mais difícil. Como se faz um plano simples? Há três elementos de simplicidade críticos para o sucesso: um número limitado de objetivos, boa informação e inovação.

“[...] É essencial restringir o número de objetivos táticos unicamente àqueles que forem vitais. Restringir os objetivos ao essencial confere foco ao treinamento, limita o tamanho do pessoal necessário, reduz o tempo no alvo e diminui o número de ‘partes móveis’.”

COLOQUE SEUS PLANOS À PROVA: “É essencial conduzir ao menos um, de preferência dois, ensaios gerais antes da missão. O plano que parecia simples no papel deve agora ser posto à prova. A necessidade de um ensaio geral é demonstrada de novo e de novo. Invariavelmente, quando um dado aspecto de uma operação não foi ensaiado, ele falha durante a missão de verdade”.

O conselho de McRaven me lembra uma citação do autor *best-seller* Malcolm Gladwell quanto ao treinamento: “O basquete é um jogo intrincado e de alta velocidade, repleto de decisões espontâneas que devem ser tomadas em frações de segundo. Mas tal espontaneidade só é possível quando cada jogador se dedica, com antecedência, a horas de treinamento altamente repetitivo e estruturado — aperfeiçoando os arremessos, os dribles e as jogadas em passes e correndo, de novo e de novo — e concorda em desempenhar, na quadra, um papel cuidadosamente definido... A espontaneidade não acontece por acaso”.

SURPRESA: “Muitos táticos consideram o princípio da surpresa como sendo o fator mais importante numa operação especial bem-sucedida. Eles acreditam, equivocadamente, que é a surpresa que lhes confere vantagem decisiva sobre o inimigo, como se o simples fato de pegar o inimigo desprevenido garantisse a vitória da força de ataque. Não é o caso. A surpresa é inútil e até mesmo inalcançável sem os outros princípios. Qual a vantagem de surpreender o

inimigo e depois estar mal equipado para enfrentá-lo? A surpresa é essencial, mas não deve ser vista de forma isolada”.

A NECESSIDADE DE VELOCIDADE: “A velocidade, em uma operação especial, é uma função do tempo, e não, como alguns insinuem, um fator relativo que é afetado pela disposição do inimigo em resistir. Pode-se ganhar uma superioridade relativa, independente dos esforços do inimigo, principalmente porque as forças de ataque movem-se com velocidade tal que a reação inimiga não é um fator primordial”.

ENTRE PARA GANHAR: “Ter propósito é compreender e então executar o objetivo principal da missão, não importando os obstáculos ou oportunidades que possam surgir. Há dois aspectos neste princípio. Primeiro, o propósito deve estar claramente definido na declaração da missão: resgatar os prisioneiros de guerra, destruir o dique seco, afundar o encouraçado etc. Essa declaração de missão deve ser cunhada para garantir que, no calor da batalha, não importa o que mais possa acontecer, o soldado individual compreenda o objetivo primário.

“O segundo aspecto do princípio é o empenho pessoal. O propósito da missão deve ser completamente compreendido de antemão, e os homens devem estar imbuídos de um senso de dedicação pessoal que não conhece limites.

“Em uma era de alta tecnologia e Cavaleiros Jedi, com frequência negligenciamos a necessidade de envolvimento pessoal, mas ao fazermos isso devemos arcar com os riscos. Como alertou Clausewitz, ‘Os teóricos tendem a ver a luta, no abstrato, como uma prova de força, sem que haja emoção nela. Este é um dos mil equívocos que eles cometem de forma bem consciente, porque não fazem ideia das implicações’.”

Na conclusão de *Spec Ops*, McRaven retorna ao que talvez seja o elemento mais essencial dos ataques das Operações Especiais sobre os quais ele escreve: as pessoas que formam as equipes.

“Elas entendem a importância do planejamento detalhado, dos treinos constantes e da execução precisa... Os oficiais e praças que entrevistei eram profissionais que compreendiam totalmente o valor de planejamento e preparativos adequados, da boa ordem e da disciplina, e do trabalho conjunto com autoridades superiores. Também eram homens excepcionalmente modestos que sentiam não haver nada heroico em suas ações, e que sempre procuravam minimizar sua imagem pública.”

Hooyah.[\[11\]](#)

Você Precisa Ter uma Visão

OS MELHORES E MAIS BEM-SUCEDIDOS líderes que já conheci tinham o lance da “visão”. Grandes ideias. Sonhos ousados. Jogos colossais.

Como um mapa militar corretamente orientado, que identifica colinas, serras, vales, passos de montanha e depressões, uma visão captura exatamente aonde um líder e a empresa desejam ir. Diferente de um plano, que apresenta nos mínimos detalhes exatamente como chegar “lá”, uma visão fornece um direcionamento inspirador e a orientação para as operações diárias de sua companhia.

Uma visão expressa com clareza ajuda você a saber como se parece o que é “certo”, e assim ela também ajuda a moldar a tomada estratégica de decisões.

Em essência, uma visão corporativa é o ideal articulado que dá o tom para uma iniciativa empresarial bem-sucedida. As melhores visões são aquelas que tanto apresentam uma aspiração como são inspiradoras — assim como a imagem de um SEAL da Marinha ou o modelo da capa em uma revista de *fitness*. As visões também são de entendimento fácil, mas com certeza isso não significa que careçam de sofisticação. Um líder que consegue expressar de forma simples a essência de sua companhia, sem ambiguidades, em minha opinião é altamente sofisticado.

Quando eu era um SEAL, minha visão de quem éramos e do que fazíamos era o motivo pelo qual eu saía da cama a cada manhã e dormia bem toda noite. E o mesmo acontece agora em minhas atividades empresariais. A visão é o grito de guerra — e o ponto de reunião — de funcionários altamente motivados e dedicados de fato, e de clientes fiéis. É ampla e profunda. É qualquer coisa menos tática. Ela define nosso lugar no mundo.

Uma visão também define o que o mundo perderia se você e sua empresa não existissem.

E então, você tem uma visão? Se tem, você já a compartilhou com o mundo ou pelo menos com as pessoas que trabalham para você? Se respondeu “não” a alguma dessas perguntas, então já para o chão, e pague vinte. Mais rápido! No chão de novo, repita! Depois de pagar ao cara (que aliás sou eu), e antes de fazer qualquer outra coisa — inclusive ir para a página seguinte deste livro — quero que você se sente e escreva a visão que tem para sua companhia ou para a divisão/departamento pelo qual é responsável. Não precisa ser algo longo. Uma sentença ou um parágrafo são mais do que suficientes.

Até você fazer isso, as equipes dinâmicas que você e eu estamos dando duro para criar vão continuar tendo um desempenho abaixo do que poderiam ter. Serão incapazes de seguir adiante de modo dinâmico, e em vez disso vão marcar passo apagando pequenos incêndios. Seu pessoal não vai sonhar alto e se desenvolver, ou executar estratégias e planos ousados que deem suporte à visão. Por outro lado, se a visão é clara e consistente, as decisões podem ser tomadas com maior rapidez e mais facilmente, porque eles estão informados sobre sua visão. Eles na verdade facilitam as tarefas do dia a dia.

No SOT-G, minha visão é muito simples — “continuamente proporcionar valores e servir”. Só isso. Curto, doce e direto ao ponto. Não há nada sobre o processo; o que importa é o resultado. Desejo ser um líder servil para os demais. Minha visão de proporcionar valores e serviços, ajudando as organizações a criar equipes que deslumbram e atingem a excelência é o que motiva a mim e a minha equipe. Essa visão nos incentiva a fazer mais do que simplesmente apagar pequenos incêndios todos os dias. Sob esse guarda-chuva visionário somos capazes de desenvolver a missão da companhia e mergulhar nela. Ajudamos a solucionar problemas sistêmicos de liderança por meio de um treinamento inovador e realista. Planejo cursos personalizados de treinamento de lideranças para todo mundo, desde a Honda Motor Company até o time de futebol americano da Universidade da Califórnia – Los Angeles. Esse treinamento é a missão do SOT-G.

Reiterando, a declaração de visão não precisa ser longa para ser forte. Por exemplo, a Hilton Worldwide tem, como o SOT-G, uma visão que cabe em uma frase: “Encher a Terra com a luz e o calor da hospitalidade”. Não há nada

místico ou irreal nessa visão. É poética, sem dúvida, mas está firmemente fundamentada em termos práticos e realistas. É estrategicamente sólida e constitui uma diretriz clara. É a grande ideia — o ideal — da qual as prioridades estratégicas da Hilton emanam. Ao mesmo tempo, a declaração de missão da companhia flui naturalmente a partir de sua visão: “Ser a companhia de hospitalidade mais proeminente do mundo — a primeira escolha tanto de hóspedes quanto de membros da equipe e dos proprietários”.

É interessante que os serviços militares dos Estados Unidos rotineiramente apresentem dificuldade com suas visões para o futuro. O Exército, a Marinha, a Força Aérea e os Fuzileiros continuamente precisam definir sua relevância em termos de papéis e missões. É uma dura disputa territorial nos níveis mais elevados, sobretudo em tempos de austeridade fiscal. Para os SEALs, no entanto, a visão raramente muda. As missões e estratégias que dão suporte à visão mudam o tempo todo, mas a visão central da organização não muda: somos os caras sujos que fazem o trabalho sujo do país. Sabemos quem somos e em que direção vamos.

Para poder liderar, você tem que saber aonde está indo. Como disse Lewis Carroll, autor de *Alice no País das Maravilhas*, de forma bem-humorada: “Se você não sabe aonde está indo, qualquer caminho pode levar você lá”. Como líder, você quer conduzir o trem. Ter uma visão é uma de suas responsabilidades principais. Está por sua conta. Lembre-se, sou o cara que está aqui para lhe dizer como montar equipes de sucesso. Não estou aqui para criar sua visão. Isso está além do meu escopo e da minha capacidade. Entretanto, posso lhe dizer, em alto e bom som e com toda a confiança, que uma visão tem importância vital.

Para tanto, estabeleça parâmetros elevados. Lembre-se do que o impulsionou no início, quando você criou sua empresa, ou quando você ficou tão motivado por uma companhia em particular que decidiu trabalhar nela. Coloque essa paixão, essa visão, no papel, neste exato momento. E o mais importante, certifique-se de compartilhar sua visão com seus funcionários. Eles precisam saber como se encaixam nela, e de que forma o que fazem contribui para a realização de sua visão. Ajude-os a ajudar você.

As Sete Características Essenciais

RECENTEMENTE LI UMA matéria na revista *Inc.* que listava o que a publicação considerava ser as sete características de equipes realmente extraordinárias. A lista foi compilada a partir de uma conversa que os editores da *Inc.* tiveram com Phil Geldart, autor do livro *In Your Hands: The Behaviors of a World-Class Leader*. Estou convencido de que Geldart foi um SEAL em alguma vida passada, porque sua lista corrobora tudo que aprendi ao longo de duas décadas nas equipes SEAL. Eis aqui a lista, em toda sua descomplicada e despojada glória.

1. Equipes extraordinárias têm um líder bem definido.
2. Equipes extraordinárias têm metas quantificáveis.
3. Equipes extraordinárias têm papéis bem definidos.
4. Equipes extraordinárias partilham os recursos.
5. Equipes extraordinárias têm comunicação eficiente.
6. Equipes extraordinárias são 100% engajadas.
7. Equipes extraordinárias desencorajam os egos inflados.

A Linguagem da Liderança

A COMUNICAÇÃO com seus funcionários é um imperativo da liderança, mas não vai adiantar nada se a linguagem que você usa não for compreendida.

Quando converso com jovens da geração do Milênio, por exemplo, às vezes sinto estar falando com completos e absolutos estranhos. Para começar, eles podem ser incrivelmente brilhantes e adaptáveis, mas também são excêntricos. Eles mudam de emprego com frequência, não confiam nas estruturas hierárquicas tradicionais e não gostam delas. Não estou dizendo que estão certos ou errados em sua forma de encarar a vida — é só que são muito diferentes dos meus companheiros *baby boomers* e da geração X. Por estarem constantemente “conectados” à Internet das Coisas, e cada vez mais dependentes da mídia social, os jovens dessa geração com frequência são isolacionistas, por mais estranho que isso possa soar. O que quero dizer é que, quando há algum problema ou alguma dúvida, eles preferem me mandar uma mensagem de texto ou um *e-mail* a virem até mim e simplesmente conversar. Não é que não gostem do Rob; sei disso. É só que preferem se comunicar por meio da tecnologia e não cara a cara.

Quando essa diferença de estilo pessoal vem acompanhada da barreira de linguagem, dá para perceber o campo minado potencial que exige uma navegação cuidadosa. E recai sobre mim — o líder — ser aquele que se comunica de forma clara e efetiva. É meu trabalho cruzar essa linha divisória cultural ou geracional.

A coisa mais importante a lembrar é que você sempre deve conhecer sua audiência. Pessoas de diferentes gerações são motivadas por diferentes coisas e possuem valores, atitudes, ideias e métodos diferentes de atingir o sucesso. Anedotas, analogias e menções culturais só têm força se o contexto e as referências corretos estão presentes. Os *baby boomers* — pessoas nascidas entre

1947 e o início dos anos 1960 — falam e agem de forma diferente da geração X (os nascidos dos anos 1960 aos anos 1980), da geração do Milênio (dos anos 1980 aos anos 2000), ou daqueles que recentemente aprendi que constituem a geração Z (dos anos 2000 ao presente).

Não muito tempo atrás, eu estava ensinando táticas avançadas de Visita, Abordagem, Busca e Apreensão para jovens da Marinha, integrantes das equipes de abordagem que realizam inspeções com o intuito de combater pirataria, contrabando e terrorismo, e nos piores casos tomar as embarcações. É um trabalho perigoso, físico; uma inspeção não letal de rotina pode se transformar, de repente e sem aviso, em algo parecido com uma briga de faca numa cabine telefônica.

Alertei os alunos de que meus instrutores não hesitariam em partir para o contato físico com eles, de modo a aumentar o realismo do treinamento. Ao dizer isso, ensaiei algumas estrofes mal cantadas do sucesso de 1981 da cantora Olivia Newton-John, “Physical”, para quebrar a tensão.

“We’re gonna get physical... physical”, entoei. “We’re gonna get physicallllllll. You’re gonna hear our bodies talk... our bodies talk...” [Vamos partir para o contato físico... físico. Vamos partir para o contato físico. Você vai ouvir nossos corpos falar... nossos corpos falar].

A reação deles? Espanto. Completo e total espanto. Eu poderia ser um quadro do programa cômico *Saturday Night Live*. Não consegui comunicação alguma, não causei qualquer impacto, e terminei pagando mico. Quem tem menos de 45 anos de idade não conhece a música e não tem referenciais para ela, apesar de “Physical” ter sido o *single* mais vendido da época nos Estados Unidos! Como a própria Olivia Newton-John, essa referência mergulhou na completa obscuridade. Se eu estivesse falando em uma convenção AARP, talvez tivesse feito um sucesso tremendo. Com marinheiros de 18 a 19 anos, porém, eu era o peixe fora d’água.

O contexto é uma outra questão. Por exemplo, há uma piada entre os militares que diz mais ou menos assim: se você der a ordem “Assegurem o edifício”, eis o que cada serviço militar faria:

A MARINHA vai apagar as luzes e trancar as portas.

O EXÉRCITO vai cercar o edifício com fortificações defensivas, tanques e arame farpado.

OS CORPO DE FUZILEIROS vão tomar o edifício de assalto, utilizando campos de tiro sobrepostos, partindo de todos os pontos apropriados do perímetro.

A FORÇA AÉREA vai fazer um leasing de três anos com a opção de comprar o edifício.

A cultura — neste caso a cultura de cada serviço — é um aspecto real quando da comunicação. As palavras têm significados diferentes para pessoas diferentes.

Num exemplo mais sério, no livro *Fires & Furies: The L.A. Riots*, o autor James D. Delk mostrou como a linguagem cultural foi quase fatal nos distúrbios de 1992 em Los Angeles, quando unidades militares foram chamadas para dar apoio aos policiais da cidade.

Os policiais atenderam a um desentendimento doméstico, acompanhados pelos fuzileiros. Haviam acabado de chegar à casa quando houve o disparo, através da porta, de dois cartuchos de chumbo fino, atingindo os policiais. Um deles berrou “cubra-me!” aos fuzileiros, que então irromperam em uma barragem de tiros [...] O policial não quisera dizer “atire” ao gritar “cubra-me” para os fuzileiros. [Ele] havia pretendido dizer [...] apontem suas armas e fiquem preparados para responder, se necessário. No entanto, os fuzileiros responderam de imediato da forma exata como tinham sido treinados, na qual “cubra-me” significa cubra-me usando poder de fogo [...] mais de duzentos tiros foram disparados contra aquela residência. [Por sorte nenhum morador ficou ferido no incidente.]

A missão de um pelotão de infantaria dos fuzileiros é localizar, enfrentar e destruir o inimigo, por meio de fogo e de manobras, ou rechaçar o assalto inimigo por meio de fogo e combate corpo a corpo.

Um agente de segurança pública — um policial — protege e serve. É fácil entender como as palavras podem ser mal interpretadas em diferentes culturas.

Moral da história: quer esteja motivando ou mentoreando suas equipes, você deve reservar algum tempo para entender de forma clara quem são as pessoas a quem está se dirigindo. A demografia é importante. Melhor ainda, da próxima vez em que for se comunicar com seus funcionários, não se esqueça de outra faceta importante pela qual você é responsável: seja um bom ouvinte. Cada um

de seus funcionários é único e tem valor. Dê-lhes uma voz e aprenda com suas ponderações.

Coloque Todo Mundo em Sintonia

UMA EQUIPE DE SEALS DA MARINHA é quase sempre mais inovadora e produtiva do que qualquer SEAL individual. Mas, para que a equipe funcione de forma eficiente, todos os membros devem estar em sintonia. Isso raramente é um problema para nós. Partilhamos uma visão comum, e isso resulta em clareza e dedicação.

Uma vez que a missão tenha sido transmitida à equipe SEAL, pode ter certeza de que cada membro entende a missão da equipe e seu papel nela. Mais ainda, ele entende o papel e a responsabilidade de cada um dos demais. É isso que nos torna tão ágeis e adaptáveis a qualquer situação existente e que venha a surgir, e que, em consequência, nos torna tão bem-sucedidos.

Se um oficial de alta patente entrasse em nossa sala de operações e me perguntasse sobre a missão em andamento, eu poderia, com confiança, contar-lhe tudo que precisasse saber sobre a situação, missão, execução, administração, logística e comando e sinal. Saberíamos quem tem o explosivo C-4 e vai explodir as portas, quem vai na frente na infiltração, quem será responsável por interrogar os prisioneiros, e assim por diante até quem vai comprar as cervejas na festa pós-missão. O SEAL a meu lado poderia fazer a mesma coisa. Poderíamos também esclarecer nosso objetivo pessoal na operação, assim como o de cada um dos outros SEALs. Todos nós sabemos o que fazer e quem está fazendo o quê. Estamos em sintonia. E isso nos torna extremamente capazes. E continuamente adaptáveis.

Pense em um remador em um trirreme ateniense durante as Guerras Persas. Para derrotar a frota invasora do rei Xerxes, os gregos se valeram do trabalho de equipe e do esforço orquestrado de cada um dos 170 remadores experientes e profissionais, que impulsionavam os barcos de guerra. A capacidade da frota

ateniense de reinar suprema nos mares devia-se, em grande medida, à capacidade, conhecimento e execução das equipes de seus trirremes. As tripulações estavam todas sintonizadas, no mesmo momento.

Sua organização precisa operar dessa maneira. Se o CEO de Our Cars Inc. — companhia que compreende 14 revendedores automotivos — tem a visão de que “O cliente vem sempre em primeiro lugar”, por exemplo, então cada funcionário da Sea Stallion deve saber disso e integrá-la a tudo o que fizer. Se o manobrista que trabalha no estacionamento de uma das revendedoras ou o lavador de carros não compreenderem essa máxima, então a missão corporativa falha. Falha porque tais funcionários, que frequentemente são o primeiro ponto de contato com a maioria do público, não estão em sintonia com os demais. Em consequência, não estão equipados para rezar pelo evangelho da empresa, quanto mais para manter o padrão de qualidade. Ainda pior: com a falta de comunicação, pode ser criado um vazio que, como disse certa vez um historiador britânico, logo poderia ser “preenchido com veneno, tolices e distorções”.

O requisito essencial para deixar todo mundo sintonizado é o compartilhamento de ideias e de informações por parte da liderança. Um líder não pode achar que vai inspirar ação ou criar urgência nos outros se não o fizer. Compartilhando informações abertamente, confiando em seus companheiros de equipe e estabelecendo padrões de qualidade e expectativas, um líder cria a causa comum. Ele está usando a linguagem da liderança. Está se comunicando.

Comprometa-se com o Compromisso

NÃO HÁ NADA que me frustrasse mais do que alguém que falha em dar o máximo de seu esforço e do seu tempo.

Se você vai aparecer, então apareça. Mas se não vai aparecer, não apareça.

Os Elementos do Modo de Pensar de um Guerreiro

PARA PENSAR COMO um guerreiro, você deve:

1. Incluir, e não excluir.
2. Compartilhar informação com quem tem menos que você.
3. Ter uma integridade inabalável.
4. Ter coragem tanto moral quanto física.
5. Estar preparado para agir, e não simplesmente reagir.
6. Estar disposto a liderar.
7. Treinar seus substitutos.

Uma Expectativa de Sucesso

SE EU TIVESSE QUE USAR um termo de negócios para descrever a marca dos SEALs, minha escolha seria *excelência*.

Os SEALs têm uma expectativa de excelência — não apenas para suas equipes, mas para si próprios. É um hábito conquistado a duras penas que se transformou em uma expectativa no mundo todo. Somos o que fazemos repetidas vezes, como disse o filósofo Aristóteles. A excelência dos SEALs, assim, não é um ato, mas um hábito. Não me importo se se trata de escrever um relatório, fazer exercícios físicos ou conduzir um ataque; a excelência no dia a dia — em qualquer tarefa — é uma expectativa.

Para atingir a excelência, para ser realmente superiores, os SEALs sabem que não pode haver desculpas. Sabemos que precisamos apenas... fazer... essa... merda. O que quer que seja! Você pode contar conosco. Somos confiáveis.

O fato de sermos motivados por nossa causa ajuda, mas uma fortaleza interior também é um fator integral. É nossa armadura contra o tédio, nosso fortim contra a distração. A fortaleza interior nos permite ver mais além. Pois sabemos que o verdadeiro sucesso não está em falar, mas em fazer, quaisquer que sejam as circunstâncias. Com frio, molhado, cansado, irritado ou machucado, não importa. Vamos em frente e concluimos a missão. Nós vamos morrer — ou morreremos tentando — antes de desistir de uma missão. Resumindo: perseveramos. Isso porque sabemos que não há um elevador para o sucesso. Você deve subir pelas escadas.

Desligue aquelas vozes interiores que dizem que alguma coisa é difícil demais, complicada demais ou que requer muito tempo, ou mesmo que não vale a pena ser feita. Já é hora de você parar de temer os riscos e as possíveis consequências e complicações. Faça o que os outros não conseguem ou não vão fazer.

Comprometa-se com a excelência pessoal e profissional e com uma disposição mental de “vai e faz”. É um tiro duplo potente.

Adaptabilidade

COSTUMO VISITAR DIVERSAS COMPANHIAS, e com frequência vejo um cartaz que diz “Inove ou pereça”. Gosto muito desse mantra, e acredito nessa filosofia. Mas, do ponto de vista de um SEAL, “Adapte-se ou pereça” faz mais sentido.

A importância da adaptabilidade está entranhada no acrônimo de nossa organização. *SEa*, Air, Land (Mar, Ar, Terra): os SEALs treinam e trabalham praticamente em qualquer lugar que você possa imaginar no ar, na terra ou no mar, bem como em desertos e áreas urbanas, montanhas e bosques, em matas tropicais e condições árticas. Temos orgulho em prever alterações globais e mudanças em tecnologia, e em lutar ferozmente por maneiras novas e inovadoras de lidar com elas. Pensamos de forma criativa e ousada. Temos a visão e o discernimento para ver que o mundo e a tecnologia estão mudando constantemente e permanecemos sempre flexíveis, sempre adaptáveis. Faço o mesmo como *coach* de lideranças, e meus seminários de treinamento refletem isso.

No BUD/S, os alunos SEAL aprendem a adaptar-se a seu entorno, dia após dia. Quando eu estava lá, tínhamos de nos adaptar até para sobreviver a nossos instrutores. Por exemplo, tínhamos que bolar maneiras de chegar ao rancho cada dia mais depressa, ou sofreríamos as consequências. Tínhamos que aprender quando dar tudo de nós em um evento, e quando tirar o pé do acelerador. Ou não. Ninguém nos dizia como fazer essas coisas. Tínhamos que descobrir — nos adaptar. Depois de aparecer no evento errado uma vez, rapidamente aprendíamos a prestar total atenção aos detalhes, como, por exemplo, os horários diários de treinamento, que sofriam alterações continuamente. Precisávamos esperar as alterações e prevê-las, e agir da forma apropriada. Nunca reclamamos disso. Era

do jeito que era. Se as coisas se tornavam doloridas, nós nos ajustávamos e adaptávamos nossos corpos à dor, e seguíamos em frente. Qual a missão, instrutor?

Para os SEALs, nossa capacidade de adaptação com frequência pode significar a diferença entre vida e morte. Quando você luta em terreno mortal, o poder de fogo ajuda muito, mas o que vai salvá-lo é a rapidez e a criatividade de pensamento. Assim, os SEALs acreditam no antigo provérbio chinês: “O homem sábio adapta-se às circunstâncias como a água se amolda ao recipiente que a contém”.

Em 2000, o Instituto de Pesquisas em Ciências do Comportamento do Exército dos Estados Unidos descreveu muitos dos comportamentos exibidos pelos líderes em unidades de Operações Especiais, como os SEALs da Marinha. Os pesquisadores definiram adaptabilidade como *apresentar uma mudança efetiva em resposta a uma mudança na situação*. Para mim, é uma descrição muito boa. Embora exista uma variação de um indivíduo a outro na capacidade de adaptação, os pesquisadores descobriram que a adaptabilidade é uma habilidade que pode ser ensinada e treinada. Tenho toda uma carreira no mundo corporativo que comprova isso.

Eis como os pesquisadores do Exército descreveram os diversos elementos de comportamento adaptativo e algumas coisas que você pode usar para se tornar mais adaptável em sua própria vida.

- LIDAR COM EMERGÊNCIAS OU SITUAÇÕES DE CRISE — Reagir com a urgência apropriada em situações de ameaça à vida, perigosas ou de emergência; analisar opções com presteza e tomar decisões em frações de segundo, baseadas em pensamento claro e focado; manter o controle emocional e a objetividade e, ao mesmo tempo, manter o foco na situação em questão.
- LIDAR COM O ESTRESSE DE TRABALHO — Permanecer calmo e sereno quando confrontado com circunstâncias difíceis ou uma carga de trabalho altamente exigente; administrar bem a frustração, direcionando os esforços para soluções construtivas; demonstrar resiliência e os mais elevados níveis de profissionalismo em circunstâncias estressantes; agir

como uma influência tranquilizadora e estabilizadora, para a qual os demais se voltam em busca de orientação.

- SOLUCIONAR PROBLEMAS DE FORMA CRIATIVA — Virar os problemas de cabeça para baixo e do avesso para gerar ideias novas e inovadoras; pensar fora dos parâmetros dados e integrar informações aparentemente não relacionadas para desenvolver soluções criativas; desenvolver métodos inovadores para obtenção ou utilização de recursos, quando estes são insuficientes.
- LIDAR COM SITUAÇÕES DE TRABALHO INCERTAS OU IMPREVISÍVEIS — Ajustar planos, metas, ações ou prioridades de forma efetiva, para lidar com situações instáveis; impor a si e aos demais uma estrutura que proporcione o máximo possível de foco em situações instáveis; recusar ser paralisado pela incerteza ou pela ambiguidade.
- APRENDER TAREFAS, TECNOLOGIAS E PROCEDIMENTOS DE TRABALHO — Demonstrar entusiasmo por novas abordagens e tecnologias para desenvolver o trabalho, aprendendo-as com proficiência; antever alterações nas demandas de trabalho e buscar a participação em tarefas ou treinamentos que o preparem para essas alterações.
- DEMONSTRAR ADAPTABILIDADE INTERPESSOAL — Considerar os pontos de vista e opiniões de outros e alterar sua própria opinião quando for apropriado fazê-lo; estar aberto e receptivo a *feedback* negativo ou de desenvolvimento acerca do trabalho; demonstrar um discernimento apurado do comportamento das outras pessoas e moldar o próprio comportamento para persuadir, influenciar ou trabalhar de forma mais eficiente com elas.
- DEMONSTRAR ADAPTABILIDADE CULTURAL — Agir no sentido de conhecer e compreender o clima organizacional, orientação, necessidades e valores de outros grupos, organizações ou culturas; entender as implicações de suas próprias ações e ajustar a abordagem para manter uma relação positiva com outros grupos, organizações ou culturas.
- DEMONSTRAR ADAPTABILIDADE FISICAMENTE ORIENTADA — Ajustar-se a estados ambientais desafiadores, como calor, umidade e frio extremos; ajustar peso e força muscular ou tornar-se proficiente em executar tarefas físicas necessárias ao trabalho.

Tornar-se mais adaptável inclui também conhecer a si mesmo e a suas forças e fraquezas. O autoconhecimento, como eu já disse, é um presente de Deus. Se você compreende as crenças e valores que conduzem a seus comportamentos, você será mais capaz de adaptar-se às mudanças e responder quando uma mudança é necessária.

Sempre me beneficieei de minha abordagem flexível das coisas. *Semper Gumby*,[\[12\]](#) como meus amigos fuzileiros gostam de dizer. “Sempre flexível.” Ao falar de uma disposição mental flexível, quero dizer que nem sempre espero que as coisas aconteçam de determinada forma — ou à minha maneira o tempo todo. Estou aberto e pronto para qualquer possibilidade. Também trabalho com opções, não ultimatatos. Tenho um plano reserva para o plano reserva. Por fim, ter uma atitude positiva é um fator-chave para ser adaptável. Também não tenho medo de mudança — na sala de reuniões ou no campo de batalha. As mudanças sempre me ajudaram a crescer como pessoa. O líder adaptável vê a mudança como necessária e boa.

Executando um Plano

1. —Seja muito claro quanto ao objetivo.
Faça perguntas que esclareçam.
2. Identifique todos os recursos que tem a sua disposição e que possam ajudar a executar seu plano.
3. Deixe bem claros papéis e responsabilidades.
4. Tudo que você faz deve ser pensado para promover os objetivos da missão.
5. Preveja tudo que pode dar errado e desenvolva um plano de —contingência.
Avalie seu plano com cuidado; analise/ajuste seu plano criticamente.
— Como você está monitorando seu plano para avaliar se está funcionando?
6. —Execute-o com presteza.
Não se apresse, pois isso gera erro, mas não perca tempo ao mover-se na direção de seu objetivo.
7. —Discuta com a equipe depois de executar e finalizar o plano.
O que você aprendeu?
— O que deu certo?
— O que poderia ter sido melhor?

Recursos Humanos — O Ponto de Vista dos Seals

- —As pessoas são o recurso mais importante nas equipes dos SEALs.
Cada SEAL vale US\$ 25 milhões (o montante de dinheiro investido em seu treinamento).
- —Vença como uma equipe. Perca como uma equipe.
Sua equipe só é tão veloz quanto a velocidade de seu homem mais lento.
— O importante não é o indivíduo.
- Ajudem uns aos outros. Tome conta dos seus.
- —Designue mentores (falarei mais sobre disso em breve).
Para cada novo SEAL é designado um mentor veterano.
— Todo SEAL tem a responsabilidade de servir como mentor em algum momento.
— Os oficiais em comando garantem que os mentores façam seu trabalho e ajudem os SEALs novatos.
- —Identifique e estimule o talento.
Os SEALs não têm tempo para pessoas que tentam proteger seu próprio emprego impedindo os subordinados de avançar.
- Uma equipe deve permanecer unida quando as coisas vão mal. Quando a equipe sofre uma ruptura, as coisas degradingolam bem depressa.

Força Mental

- Encontre a calma em meio ao caos.
- Seja decidido. Aja rápido.
- Não permita que o estresse o leve a colocar a culpa nos outros.
- Não permita que as distrações o impeçam de atingir seus objetivos.
- Nunca “jogue a toalha”. Permaneça sempre positivo.
- Sob estresse, bons líderes aprendem como compartimentalizar as tarefas, para não se sobrecarregar e colapsar.
- Permaneça focado na missão. Não deixe a fadiga ou estresse interferir em seu foco.

Trabalho em Equipe

- —Você deve ter uma ótima comunicação.
Amplitude administrativa: você consegue comunicar-se de forma eficiente com seis ou sete pessoas, numa base regular.
- — Quais são suas ferramentas de comunicação?
- — É de importância fundamental informar a quem estiver falhando com o grupo, de modo que essa pessoa possa corrigir suas ações.
- —Como são tomadas as decisões?
Colete as informações necessárias.
- — Tome as decisões com a rapidez exigida pela situação.
- Como a equipe reage quando as coisas não estão indo bem?

Expectativas de Desempenho

- Dê ao menos 100%, durante 100% do tempo.
- Se seus líderes estiverem falhando com a equipe, remova-os com presteza e substitua-os por alguém que possa fazer o trabalho.
- Faça tudo certo todas as vezes... Não há tolerância para com os erros.
- Nos SEALs, se alguém faz uma besteira em nossa linha de trabalho, pessoas podem morrer.

Saiba Quem Você É

PARA TER ÊXITO COMO SEAL — para ter êxito como líder em qualquer organização — é imperativo que você saiba quem é. Tome as palavras proféticas de Sun Tzu: “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de 100 batalhas. Se você conhece a si mesmo, mas não o inimigo, para cada vitória conquistada você também sofrerá uma derrota. Se não conhece nem o inimigo, nem a si mesmo, você sucumbirá a cada batalha”.

A realidade é que é necessário um trabalho duro e contínuo para que você realmente conheça a si mesmo; para conhecer suas forças e fraquezas. Mas líderes inteligentes canalizam toda energia, paixão e competitividade que aplicam nos desafios da vida diária e rotineiramente as direcionam para dentro — buscando um melhor conhecimento de si próprios, que lhes confira uma vantagem na liderança.

Como consequência, são esses os líderes que se recordam das lições de vida que importam — e que também ajudam os demais. Eles conseguem expressar com facilidade seus próprios sonhos e aspirações. Eles compreendem seu próprio temperamento e estão bem cientes do comprimento de seu pavio pessoal. Sabem o que os frustra a respeito de si mesmos, e o que os frustra nas outras pessoas. Sabem o que os motiva a ter êxito — dinheiro, poder, respeito? — e o que os empurra para o fracasso — ego, luxúria, ganância? São habilidosos em empregar suas forças e lutam valorosamente para transcender seus medos. Conhecem seus valores e, conseqüentemente, sabem o que é que nunca vão comprometer.

Este não é apenas um exercício de contemplação do umbigo. A questão é conhecer quem você é, de modo que você possa ajudar melhor a si mesmo e estar mais preparado para ajudar os demais.

Quando você é um SEAL, o autoconhecimento amplia sua capacidade de ler com mais cuidado as situações e então agir e reagir da forma apropriada. Com o autoconhecimento, sua liderança é mais justa e estável. Ela não vai oscilar ao sabor do vento, ser afetada pela multidão ou pelos fogos de palha que irrompem a sua volta. Se você sabe quem é e do que é feito, é mais fácil servir àqueles que você lidera, com mais visão, propósito e clareza.

Por exemplo, se você sabe que tem a tendência a resolver você mesmo os problemas e não a delegar aos outros, pode respirar fundo, ser contemplativo e considerar opções múltiplas quando alguma coisa dá errado e exige sua atenção ou orientação. Se já fez o teste de personalidade de Myers-Briggs, por exemplo, você sabe que todo mundo tem seu próprio tipo psicológico único. Nenhum é melhor ou pior, eles são apenas diferentes em muitos aspectos. Assim, se você sabe que é um tipo ESTJ (tipo extrovertido, sensorial, racionalista [em inglês, *thinking*], julgador) há grande probabilidade de que não contrate um tipo INFP (introvertido, intuitivo, sentimental [do inglês *feeling*], perceptivo) como seu número dois. Ou talvez você o faça. Tudo depende de como esse indivíduo consegue dar suporte a sua posição de líder. Quem sabe se, depois de muito pensar e de considerações cuidadosas, você acabe decidindo que alguém sensível é exatamente o tipo de pessoa necessário para atenuar ou compensar suas próprias deficiências em alguma área em particular.

Quando você não tem autoconhecimento, está sujeito a tomar decisões ruins, que podem afetar de forma dramática sua vida e sua carreira. Se deixa de levar em consideração algum aspecto vital de quem você é ao fazer uma escolha de carreira, por exemplo, pode ser um desastre para todos os envolvidos.

Quando estava no BUD/S (e enquanto estou treinando rotineiramente os clientes em minhas aulas e seminário indutores de estresse), logo descobri que, quer deixasse o treinamento SEAL como um graduado ou como um fracassado, no fim das contas você saberia quem era. Aqueles que não queriam *de fato* ser SEALs logo percebiam isso. Não queriam sofrer as privações, a dor ou a angústia mental. Uma vez que descobriam tais coisas sobre si mesmos — para alguns, isso demora um dia; para outros, pode levar seis semanas — eles tocavam o Sino três vezes e colocavam seu capacete no deque. Eles pediam para ser desligados. Batiam um papo sincero consigo mesmos e decidiam que ser um

SEAL realmente não era para eles, nem era o que de fato queriam da vida, por mais doloroso que fosse admitir isso. E seguiam seu caminho.

Conheço um jornalista que é um dos melhores correspondentes do país em segurança nacional. Ele tem feito a cobertura da vida e da carreira de soldados, marinheiros, aviadores e fuzileiros por mais de 25 anos. Ele percorreu o fundo do oceano em submersíveis de profundidade, voou em aviões de caça, esteve no convés externo de um submarino nuclear lançador de mísseis balísticos que rondava ao largo da costa de Guam, fumou charutos enquanto estava no cesto da gávea de um cruzador pesado, e viveu outras aventuras mais. O que você imaginar, ele fez, e amou cada minuto. É uma verdadeira paixão, e ele se encaixa perfeitamente na empresa na qual trabalha. Infelizmente, poucas pessoas fora das forças armadas sequer ouviram falar do jornal para o qual ele trabalha (*Army Time*), e menos ainda sabem o nome do meu amigo. Isso o incomodava, ele admitiu uma noite, enquanto tomávamos uma cerveja. Todos os jornalistas, aprendi, são um pouco convencidos. Estão entre as pessoas mais espertas, inteligentes e criativas que conheço, mas todos têm egos saudáveis, alguns mais que outros.

Muitos anos atrás, frustrado, meu amigo pensou em ir trabalhar para o *Washington Post* ou o *USA Today*. Ele começou a utilizar seus contatos profissionais, marcando entrevistas com os principais editores, e lançando as bases para uma possível mudança em sua carreira. Ele tinha certeza de possuir as habilidades para tal jogada. Sabia que podia se entrosar com os grandes nomes. Não era uma questão de estar ou não qualificado para o cargo, mas, caso os astros da oportunidade se alinhassem, se aquela seria uma boa escolha pessoal e profissional. Será que ele de fato queria aquilo? E então teve uma conversa honesta consigo mesmo. E a resposta que obteve o surpreendeu.

“Percebi, com toda sinceridade, que o real motivo pelo qual eu queria trabalhar no *Washington Post* era que poderia ir a um jantar e dizer a todos que quisessem escutar: ‘Sou um repórter do *Washington Post*’”, meu amigo me contou. “Era só uma questão de ego.”

Como marido e pai de três filhos pequenos, que apreciava o tempo passado com a família tanto quanto qualquer história que tivesse de cobrir, meu amigo sabia o que aconteceria se fosse para o *Washington Post* ou para o *USA Today*. Para começar, isso significaria que ele teria de passar mais tempo no escritório e

em campo. E seria o funcionário mais novo em uma equipe de jornalistas veteranos altamente competitivos, o que significaria menos missões saborosas, ao menos no começo. Significaria estar a postos 24 horas por dia — 365 dias por ano —, dadas as necessidades de uma organização nacional de notícias diárias. Significaria estar o tempo todo exausto.

“Eu sabia o que seria necessário para jogar naquele nível”, disse ele. “E, no fim, não estava disposto. Percebi que estar onde eu estava era a melhor coisa para mim naquele momento em particular. Eu adorava a companhia para a qual trabalhava. Gostava das pessoas e da cultura. Era bem pago. Tinha uma sala de trabalho ótima e podia ir e vir quando bem entendesse.

“Eu não queria um emprego novo. Meu ego só queria um afago! Percebi como estava sendo infantil, mas fico feliz por ter parado um pouco para fazer a introspecção e descobrir isso.”

Se ele não tivesse sido honesto consigo mesmo, poderia ter sido uma decisão terrível. Esse tipo de despertar acontece o tempo todo no BUD/S. Às vezes os instrutores descobrem que o estilo de vida de um SEAL não é o certo para alguém. Na maior parte das vezes, porém, é uma descoberta pessoal. Em alguns casos, aquela pequena voz dentro da cabeça de um candidato a SEAL, que lhe diz que ele, na verdade, não quer tanto assim “aquilo”, está falando a verdade. O estresse e as dificuldades de um treinamento SEAL sempre ressaltam a dedicação de uma pessoa.

Quero que você faça regularmente viagens de autodescoberta. Reflita sobre algumas decisões recentes que fez e as atitudes que tomou. Você é o que quer ou o que espera de si mesmo? Se não é, por quê? Tenha a coragem de pedir aos outros que lhe deem um *feedback* honesto, mesmo que isso signifique não gostar do que vai descobrir. Faça aos outros as mesmas perguntas que faz a si mesmo: “Sou um bom líder? Sou confiável? Consigo inspirar?”

Só quando conhecemos a nós mesmos podemos sequer ter esperança de tirar o melhor de nós e daqueles que temos o privilégio de liderar. Só assim podemos criar equipes dignas dos SEALs.

Lidere a Partir da Linha de Frente

SE VOCÊ QUER QUE OS OUTROS o sigam, deve liderar pelo exemplo. Para os SEALs, isso significa ser capaz e estar disposto a liderar a partir da linha de frente.

Quando você lidera dessa forma, está mostrando a seus subordinados que vai dividir o fardo com eles; que vai lutar escudo contra escudo na linha de frente do combate. Você está prometendo por meio de seus atos, não apenas pelas palavras, que não vai ser uma daquelas almas sem rosto, às vezes sem coração, que se posicionam longe da ação — na retaguarda, com a logística —, dando ordens e ultimatoss sem qualquer preocupação com quem luta de verdade. Quando você está na frente, sabe o que está acontecendo. Sabe o que os outros estão enfrentando. Você conhece a situação.

Enquanto estive nos SEALs, e agora no SOT-G, nunca, sob qualquer circunstância, pedi a qualquer um de meus companheiros de equipe para fazer algo que eu não poderia ou não gostaria de fazer eu mesmo. De fato, muitas vezes fiz meu trabalho e o de alguma outra pessoa, só para que os outros pudessem ter uma ideia da seriedade do meu comprometimento pessoal. Para mim, é uma campanha pessoal e vitalícia de aprendizado, e aprendi com alguns dos melhores líderes da Marinha. Da forma como vejo, como posso eu saber aquilo pelo qual outra pessoa está passando — e exigir dela algo extraordinário —, se eu honestamente não sei o que é que ela faz?

A visibilidade e o compromisso físico de um líder são vitais para a cultura e o sucesso de qualquer organização, militar ou civil. Sem dúvida, o líder deve estar usando um colete à prova de balas junto com a equipe e não parado na lateral do

campo. Deve ser um parceiro de período integral, com um papel ativo. Só assim ele pode merecer o devido respeito, necessário para uma real liderança do tipo “sigam-me”. Só assim ele consegue realmente entender e atender de maneira acertada as necessidades e desejos daqueles de quem ele mais depende para o êxito da missão.

Quando você lidera a partir da linha de frente, está demonstrando aos demais que o papel deles — a vida deles — tem valor igual ao seu. E de fato tem, no grande esquema do sucesso da missão. E quando está presente, você também tem a chance de estabelecer parâmetros elevados em termos de expectativas pessoais de excelência. Nesse tipo de cultura, não há o líder e os *outros*. Há o líder como parte da equipe. O líder não está acima de ninguém mais. Quando você luta ombro a ombro com sua tropa nas trincheiras, deixa claro que todos são necessários para levar a cabo a missão.

Mas lembre-se, não se trata de alguma exibição de força ou de inspiração. Não é um discurso em cima de um caixote durante o piquenique anual dos funcionários. É algo muito mais regular e rotineiro, e certamente mais autêntico. Você precisa dedicar o tempo necessário para conhecer de fato seu pessoal e o que cada um faz para a organização. Acredite em mim, é um investimento inteligente, não importa quão dolorosa e superficial tal interação possa lhe parecer a princípio.

Também há considerações práticas e vantagens nessa cultura. Por exemplo, quando um líder está presente, ele tem maior consciência situacional das pessoas, plataformas e problemas potenciais. As percepções de um líder e as observações que ele faz são informação de primeira mão, e não informações filtradas ou influenciadas por outros. Isso reduz de forma considerável as chances de erros de comunicação e de mal-entendidos. Por outro lado, quando um líder carece de habilidades interpessoais ou de motivação para liderar a partir da linha de frente, ele perde oportunidades essenciais para um maior sucesso da equipe. É difícil ouvir problemas, preocupações ou soluções inovadoras de membros motivados da equipe quando o líder prefere ficar refugiado na sala do canto.

É difícil para um líder ganhar o respeito dos outros se a impressão que dá é de estar se esquivando do trabalho pesado. Nada envenena mais a equipe do que a ideia de que um líder está numa boa enquanto todos os outros precisam dar duro.

Lembro-me de um líder de equipe sob o qual tive de servir quando estava no BUD/S. Esse sujeito era filho de um apresentador de rádio, muito famoso, de direita, que era bem popular entre a comunidade SEAL na época. Infelizmente, aquela maçã havia caído muito longe da árvore. Todo dia ele deixava claro, por suas ações, que estava ali por si mesmo e por mais ninguém. O clássico tipo de cara “primeiro eu”. Personalidade à parte, esse cara não carregava o mesmo peso que o resto da equipe. Ele nunca fez uma manobra com nossa classe. Isso porque havia desenvolvido uma canelita ou algo assim, e na terceira fase do treinamento, ele pedalava uma bicicleta estacionária o tempo todo, enquanto o resto de nós estava na praia, ralando na areia. Pior, ele uma vez teve a audácia de nos dedurar para os instrutores depois de darmos a largada para uma corrida de dez quilômetros sem esperar que um instrutor desse o sinal. Esqueça o fato de que já havíamos corrido os dez quilômetros. Como punição, os instrutores nos reuniram e nos detonaram por não termos seguido o procedimento correto. Então eles nos forçaram a mais um passeio de dez quilômetros. De qualquer modo, o que quero dizer é simples. Um líder deve ser — e deve ser visto como —, parte da equipe para que haja uma verdadeira coesão da unidade e para que o sucesso possa ocorrer.

Estudos têm demonstrado que a ausência de interação do líder com as equipes pode ter consequências que vão da maior rotatividade do pessoal à perda da produtividade. Se os líderes não estão presentes — se não são empáticos e não se envolvem —, como podem esperar fazer o tipo de conexões pessoais que inspiram e motivam os demais a segui-los?

Uma recomendação que sempre fiz aos líderes em meus eventos é que procurem em sua organização o pior trabalho, ou menos desejado, e então passem algum tempo com as pessoas que o executam todos os dias. Encorajo os líderes a conviver por algum tempo com as pessoas que estão nos níveis mais baixos da companhia e a pedir-lhes que expliquem seu trabalho. Os líderes logo descobrem o que é necessário para reparar as armas ou deixar o helicóptero a postos para voar. Às vezes eles até se *lembra*m de como era quando eles próprios fizeram aquilo no passado, quando tinham que dar duro nas trincheiras. Eles percebem por si próprios como uma tarefa aparentemente tão insignificante é importante para o sucesso total da organização. E também como é importante a pessoa que a executa.

Não viaje no banco de trás. Lidere pelo exemplo. Lidere a partir da linha de frente.

A Cegonha e a Rã

HÁ UMA CHARGE INCRÍVEL que deixa bem clara a tenacidade exigida para o sucesso. É uma de minhas favorita de todos os tempos e, de forma muito apropriada, traz uma rã-touro (em inglês, *bull-frog*) como a heroína.

Na Marinha, o epíteto “Bull Frog” distingue os operadores UDT/SEAL com a maior quantidade de serviço cumulativo após a conclusão do treinamento de Adesão de Substituição da Equipe de Demolição Subaquática (UDTRA, Underwater Demolition Team Replacement Accession) ou de Demolição Subaquática Básica dos SEALs da Marinha (BUD/S, Basic Underwater Demolition/SEAL), independentemente da patente.

De acordo com a lenda do Comando Especial de Guerra Naval dos Estados Unidos, “as conotações que a Marinha dá à espécie vêm dos dias em que os nadadores do UDT eram glorificados em canções e filmes como ‘homens-rãs’ [*frogmen*]”. O chefe do grupo era o Bull Frog. O nome pegou e por fim foi adotado por ordem oficial do contra-almirante Richard Lyon, o primeiro Bull Frog, que deixou a ativa em 1981.

A Associação UDT-SEAL deu início à tradição de patrocinar e conferir um troféu ao cobiçado Bull Frog. E, em 2007, o contra-almirante Joseph D. Kernan tornou oficial o prêmio, por meio de uma instrução da Marinha dos Estados Unidos.

Os Bull Frogs têm sido praças, oficiais técnicos e oficiais de carreira. Até um de meus heróis SEAL, o almirante quatro estrelas reformado Eric T. Olson, certa vez recebeu o título. Dá para entender por que sinto uma afinidade especial com os anfíbios.

E a charge?

Talvez você já tenha visto o cartaz que costuma ser chamado de “Nunca desista”. Se não viu, ele é mais ou menos assim: uma cegonha alta e branca está parada em uma plácida beira d’água, cercada de plantas aquáticas. A ave acaba de capturar uma robusta e vigorosa rã da margem da lagoa e luta valentemente para engoli-la, começando pela cabeça. Infelizmente para a cegonha, a rã — com metade do corpo já dentro da goela da ave — aferrou-se com as duas “mãos” ao pescoço da ave, estrangulando-a com força mortal. Os olhos da cegonha estão esbugalhados de espanto e de terror. A rã recusa-se a descer tranquilamente. Está decidida a pelo menos forçar um empate. Gosto de imaginar que a cegonha logo vai tossir e soltar a rã durona.

A legenda no cartaz: “Nunca desista”.

Para mim, nunca desistir é bem isso. Tem a ver com esperança e determinação.

Isso me faz lembrar de uma palestra que Winston Churchill deu na escola onde estudou, Harrow School, em 1941.

Nunca desistir, nunca desistir, nunca, nunca, nunca — em nada, grande ou pequeno, importante ou não — nunca desistir exceto diante das convicções de honra e de bom senso. Nunca ceder diante da força; nunca ceder ao poderio aparentemente esmagador do inimigo. Estávamos sozinhos um ano atrás, e para muitos países parecia que nossa conta tinha sido fechada. Toda essa nossa tradição, nossas canções, a história de nossa Escola, esta parte da história deste país, estavam perdidas, acabadas, liquidadas.

Os ânimos hoje estão muito diferentes. A Grã-Bretanha, pensaram as outras nações, havia passado uma esponja em sua lousa. Mas, ao contrário, nosso país defendeu-se do ataque. Não houve hesitação, não se pensou em desistir; e, no que pareceu quase um milagre para quem não era destas ilhas, embora nós nunca tenhamos duvidado, estamos agora numa posição na qual posso dizer que podemos ter certeza de que precisamos apenas perseverar para conquistar.

Você nunca sabe quanto está próximo da vitória ou do sucesso. Não desista!

A Mentoria É Obrigatória

TREINAR SEUS SUBSTITUTOS é uma obrigação moral para uma equipe SEAL. Também é um bom negócio. Não há melhor característica de liderança do que a disposição para desenvolver os líderes da próxima geração. O exemplo pessoal de um SEAL, sua experiência, seus talentos e sua integridade, contribui muito para se atingir esse objetivo.

Nas forças armadas, os praças mais antigos e experientes ajudam a treinar e preparar os oficiais subalternos e ensinam-lhes sobre a vida na Marinha; os oficiais ajudam os jovens praças da Marinha a aprender sobre a vida em geral. E assim por diante ao longo da cadeia de comando. Estou convencido de que, nesse tipo de cultura, o programa de mentoria dá bons resultados. Eu tinha orgulho em ser um “Sea Daddy” [“papai marinho”] de marinheiros jovens e oficiais subalternos, e sempre me orgulhei de ser mentor de outras pessoas.

Os bons mentores sempre encorajam protegidos bem-sucedidos. Sempre gostei de aconselhar as pessoas sobre como alcançarem seus objetivos, seja como SEALs ou como líderes empresariais tentando montar uma equipe de alto desempenho. Ao mesmo tempo, também busco ativamente sempre ter um mentor para mim mesmo. Como um empreendedor, sempre me beneficiei tremendamente da incrível sabedoria e dos conselhos de alguns de meus clientes mais bem-sucedidos. Eles são uma inspiração para mim. Minha mãe, também, foi uma das melhores mentoras que já tive!

O trabalho duro sempre foi o elemento mais importante do meu sucesso. Apesar disso, tive muita ajuda ao longo do caminho. E por ser tão empolgado e entusiasmado com o que faço — obviamente minha paixão transparece — as pessoas sempre se mostraram dispostas a me ajudar, como mentores. Sou

eternamente grato e faço o possível para compartilhar com os demais as coisas que aprendi.

Uma das últimas funções que exerci na Marinha foi a de mentor de rapazes que queriam ser SEALs. Ajudei esses jovens a percorrer o processo de ascensão dos SEALs da Marinha, e suas exigências específicas. Eu os motivava pelo exemplo, e sei que fiz a diferença na vida de vários deles apenas dando-lhes meu tempo e minha atenção. Isso era especialmente verdadeiro para os garotos afro-americanos. Como negro, sentia uma afinidade especial com eles, e era uma honra de verdade e um privilégio especial ser mentor deles.

Trabalhando com a Organização dos Jovens Presidentes, testemunhei em primeira mão como é importante para os líderes terem o apoio de colegas empreendedores e de executivos experientes para ajudar a aumentar seus negócios. Como os jovens SEALs de quem fui mentor, esses executivos me ensinaram a aprender a partir de seus sucessos e também de seus equívocos.

Em minha percepção, ter um mentor que você respeita e que está disposto a doar-lhe seu tempo e atenção é tão valioso quanto ter um MBA. Não tenha vergonha de ir atrás de um mentor. Você também deve doar-se livremente a alguém que respeita e em quem realmente acredita. Alguém que você quer que tenha sucesso. Como eu, você deve pensar na mentoria — em ambas as direções — como um comportamento obrigatório de um líder.

Leões Liderados por Jumentos

REJEITADA POR ALGUNS historiadores como uma caricatura duvidosa, a frase “leões liderados por jumentos” é um termo que tem sido usado para descrever os bravos guerreiros da infantaria britânica (os leões) durante a Primeira Guerra Mundial e os oficiais superiores incompetentes — e, há quem diga, indiferentes — que os enviaram para o massacre (os jumentos).

De acordo com o livro de Alan Clark, *The Donkeys*, de 1961, a frase teria sido proferida em uma conversa entre os generais alemães Erich Ludendorff e Max Hoffmann:

LUDENDORFF: *Os soldados ingleses lutam como leões.*

HOFFMANN: *É verdade. Mas sabemos que são liderados por jumentos.*

Embora a veracidade da afirmação quanto à incompetência da liderança britânica em geral e da citação, especificamente, continue sendo um tema de intenso debate histórico, o princípio da liderança é claro: você deve ter as pessoas certas nas posições certas, se tem esperança de obter sucesso.

Os SEALs são leões, não há dúvida. Felizmente, também somos liderados por leões, não por jumentos ou ovelhas do financeiro ou do almoxarifado. Simplesmente não funcionaria se fosse o caso. Para uma equipe ser bem-sucedida, não apenas você deve ter as pessoas certas a bordo do ônibus — para usar uma frase popular no mundo empresarial —, mas elas devem ser colocadas nos assentos certos.

Com demasiada frequência tenho visto diretores executivos de empresas nomear pessoas com pouca ou nenhuma consideração quanto às dinâmicas críticas que com certeza resultarão na equipe. Em uma companhia para a qual eu

prestava consultoria, o chefe do setor de vendas era um contador bom de cálculo, recentemente nomeado, que era amigo pessoal do CEO. O chefe confiava implicitamente e valorizava a lealdade do contador. Tinham uma relação pessoal incrível e a confiança do CEO era compreensível. Assim, quando um diretor de longa data foi despedido por corrupção e as coisas começaram a dar errado nas vendas, o CEO recorreu a seu lugar-tenente de confiança para ajudar a endireitar o navio.

Não foi surpresa que o contador começasse a se atrapalhar em sua nova posição. Seu estilo e sua sensibilidade eram diferentes demais dos carnívoros que agora devia liderar, orientar e treinar. Embora compreendesse e aprovasse as metas de vendas do CEO como ninguém, ele carecia de muitas das competências e características pessoais que eram essenciais para construir e administrar uma equipe de vendas dinâmica. Por exemplo, ele não sabia como recrutar vendedores — o tipo de leões necessários para esse trabalho difícil. Ele tinha problemas para gerir indivíduos gregários, confiantes e “tipo A”, fossem eles pouco eficientes ou astros das vendas. Era introvertido e muito tímido por natureza, e tinha dificuldade em orientar e inspirar sua equipe. Para mim ficou óbvio, depois de conversar com a equipe de vendas, que eles achavam que o novo chefe não tinha muito a lhes ensinar. E estavam certos. Infelizmente, eles precisavam aprender formas novas e inovadoras de fechar seus negócios. Precisavam ser encorajados — incentivados — a convencer clientes frios e criar novas categorias. Mas o contador basicamente não era o cara certo para aquele trabalho.

Quando ele se concentrava nos detalhes minuciosos, durante as reuniões de venda, a equipe ficava ansiando por oportunidades e perspectivas em ampla escala que sentiam ser necessárias para o sucesso futuro. Não é preciso dizer que a equipe continuou a ter um desempenho fraco, e que as pessoas ficaram frustradas.

O departamento de contabilidade também teve problemas. Tinham perdido um excelente gestor, um recurso valioso que compreendia a missão deles e era apaixonado pelo trabalho com números.

Fica claro como é fundamental combinar as pessoas certas com as funções certas. O líder bem-sucedido deve ser hábil em reconhecer os talentos, desenvolvê-los e alocá-los corretamente. Por sorte, o CEO ouviu meus conselhos

e reverteu sua decisão. Ele promoveu um dos melhores profissionais da equipe de vendas para o cargo, demonstrando ter confiança em seu pessoal e um melhor entendimento da cultura deles. O novo diretor de vendas assumiu o cargo, muito motivado, e rapidamente virou o jogo. Descobriu-se que tinha estratégias e táticas brilhantes, que o chefe anterior havia ignorado, mas que foram certeiras para o sucesso da missão.

Retornar o contador a seu local de direito foi uma questão mais delicada. Era fundamental que o movimento não fosse encarado como um fracasso da parte do contador. Felizmente, o CEO vinculou o retorno a uma promoção — ele o nomeou vice-presidente adjunto da companhia, com ainda mais atribuições e responsabilidades fiscais. Também estava incluído um papel como conselheiro do CEO. Sem dúvida o contador, estava merecendo um papel mais importante e um destaque dentro da companhia —, mas não na equipe de vendas. No fim, tanto o contador quanto o novo diretor de vendas se deram muito bem em seus novos papéis. O CEO se beneficiou de novas ideias, garra e energia no setor de vendas e de uma equipe de vendas mais coesa. Seu novo vice-presidente continuou a servi-lo e à companhia fielmente, de maneiras novas e inovadoras. No fim, ao garantir que as pessoas certas estavam nos lugares certos, o CEO começou a libertar os leões internos de muitos outros funcionários, e isso gerou um tremendo benefício para a empresa.

Não consigo pensar em algo mais desafiador para um líder do que a responsabilidade de colocar a pessoa certa no lugar certo. Ou em algo mais essencial. Você tem que conseguir as pessoas certas. Como diz um provérbio árabe: “Um exército de ovelhas liderado por um leão derrotaria um exército de leões liderado por uma ovelha”. *Hooyah*.

Competência e Caráter

OS SEALS DA MARINHA são muito motivados por três coisas: honra, coragem e dedicação.

Os pessimistas de plantão podem debochar dessa noção, mas posso afirmar que essa é uma força motriz muito real para minha fraternidade de homens-rãs durões. Acreditamos na verdade, na justiça e no modo de vida americano. Batemos continência quando ouvimos o hino nacional. Estamos dispostos a arriscar a vida para defender os fracos e os indefesos ou, em outras palavras, para derrotar os valentões que atacam os incautos. Esses são alguns de nossos valores.

Os valores não são algo de que se zombe, seja em Wall Street, seja no Waziristão. Eles são parte importante do que impulsiona os SEALs da Marinha a enfrentar, de forma voluntária, uma vida de riscos — isso, e a garantia de aventura e de uma vida fora do comum. Seus próprios valores corporativos e pessoais como líder serão parte importante do que motiva e impulsiona seus funcionários.

Quando penso em meus companheiros de equipe, dois termos me vêm à mente: *competência* e *caráter*. Estes nascem dos valores que compartilhamos. Os SEALs estão repletos de ambos, e por isso são capazes de inspirar confiança, um ingrediente necessário para qualquer líder bem-sucedido. Como descreveu o falecido autor *best-seller* Stephen Covey, o caráter inclui sua integridade, motivação e intenção para com as pessoas. A competência inclui suas capacidades, habilidades, resultados e histórico. Ambas dimensões são vitais, afirma Covey. Concorro totalmente. Confiei minha própria vida a meus companheiros de equipe por mais de duas décadas, porque eu confiava na

competência deles como operadores e no caráter deles como indivíduos. Conhecia os valores deles. Rara vezes me decepcionaram.

O falecido general H. Norman Schwarzkopf, também conhecido como “Norman Tempestade”, meu comandante supremo durante a Operação Tempestade no Deserto, no início dos anos 1990, disse que caráter e competência eram essenciais para um líder do século XXI.

Ao falar aos futuros líderes do Exército em West Point, Schwarzkopf afirmou ter conhecido muitos líderes que eram altamente competentes, mas que só estavam na função por si mesmos. Não tinham caráter. “Para cada missão que desempenhavam bem no Exército, queriam uma recompensa sob a forma de promoções, sob a forma de prêmios e condecorações, sob a forma de irem adiante à custa de outra pessoa, sob a forma de outro pedaço de papel que lhes conferisse mais um título”, disse ele. “A única razão pela qual queriam aquilo era por ser um caminho seguro para uma promoção mais rápida, para de algum modo chegar ao topo. Vejam bem, eram pessoas competentes, mas careciam de caráter...”

Schwarzkopf prosseguiu. “Já vi líderes competentes que se postavam diante de um pelotão e o enxergavam como um pelotão. Mas já vi grandes líderes que se postavam diante de um pelotão e o enxergavam como 44 indivíduos, cada um deles com suas esperanças, cada um com suas aspirações, cada um querendo viver, cada um querendo fazer algo de bom. Assim, você precisa ter caráter. Para liderar no século XXI, para levar soldados, marinheiros, aviadores, fuzileiros, guardas costeiros para a batalha, você deverá ter tanto competência quanto caráter”.

No ramo de negócios de vencer guerras e barrar agressões, a competência sempre vai ser a mais importante das duas características. Você não pode ter um líder de uma equipe SEAL com um caráter impecável que não consegue abrir caminho para fora de uma sacola de papel molhada. Esta é apenas a realidade das responsabilidades de nossas forças de guerra. Mas caráter sempre contou muito e continuará contando.

Sempre pergunto a meus amigos empresários se suas empresas valorizam de forma clara o respeito e promovem o caráter e a competência. Pergunto se seus treinamentos corporativos e seus programas de desenvolvimento — se é que eles têm isso — oferecem a seus funcionários meios de aperfeiçoar ambas as coisas.

A cultura de sua empresa valoriza o caráter nas mensagens que emite, nos produtos que fabrica e nas decisões que afetam a vida e a carreira de seus funcionários? A competência é sempre mais importante que o caráter ou não? Os salários, benefícios e sistemas de promoções dos funcionários reconhecem a importância do caráter e da competência e os recompensam? Problemas com um caráter questionável ou ruim costumam ser ignorados em favor do resultado?

Competência e caráter são uma dupla notável. Os clientes sabem disso. O líder notável também sabe.

Arranje um Companheiro de Nado

TODOS PRECISAMOS TER, em nossa vida, pessoas em quem possamos confiar. Pessoas com quem possamos contar para cobrir nossa retaguarda, para falar-nos a verdade ou fazer-nos cair na real quando tomamos — ou estamos a ponto de tomar — uma decisão muito estúpida no figurino ou nas finanças.

Nos SEALs, temos o que é conhecido como *Swim Buddies*, ou “companheiros de nado”. Começa no BUD/S, quando os instrutores designam um colega marinho para ser nosso par, para o que a Marinha gosta de chamar de “integridade de dois homens”. O conceito do companheiro de nado é um microcosmos do que é o trabalho em equipe. É o trabalho em equipe em seu ponto máximo. Para todo lugar que você for, leve junto seu companheiro de nado: para a frente, para o rancho, para qualquer punição. Tudo é feito junto. A equipe primeiro.

Um companheiro de nado é um sistema de apoio, mais ou menos como o parceiro de um policial. Os companheiros de nado responsabilizam um ao outro e também são responsáveis um pelo outro. Se você se meter numa encrenca, muito provavelmente será seu companheiro de nado o primeiro a tentar tirá-lo dela, e vice-versa. Os companheiros de nado não são necessariamente amigos, mas com certeza são parceiros. Por sabermos que nenhum homem é uma ilha, não fazemos nada sem eles.

Eu enfatizo o conceito do companheiro de nado em meus seminários porque ele é o elemento básico do trabalho em equipe. Você tem alguma coisa desse tipo em sua organização?

Uma empresa com a qual trabalhei adotou a ideia para valer e a incorporou em seu programa de orientação de novos funcionários. Durante o primeiro ano de um funcionário novo, essa empresa o colocava para trabalhar em parceria com

um colega veterano do mesmo departamento. Por vários meses, ambos se tornavam unha e carne. Iam juntos às reuniões de orientação dos novos funcionários, eventos da companhia e certos programas de treinamento. No esquema montado pela empresa, os veteranos comparecem a uma certa porcentagem de cada programa de treinamento do qual o funcionário novo participa, e eles têm um certo número de almoços e *coffee breaks* agendados juntos a cada mês, e também participam juntos de encontros de desenvolvimento de pessoal. Os gestores da empresa me contam que o que começou como um simples meio de fazer com que o programa de orientação de novos funcionários adquirisse mais significado passou a constituir uma forma excelente para formar a equipe. O novo funcionário nunca fica perdido dentro do corre-corre da empresa ou é forçado a se virar sozinho. Ao mesmo tempo, o funcionário veterano obtém novas perspectivas quanto a ideias e problemas que podem ser passados com maior presteza à gerência.

Não seria incrível se cada funcionário tivesse um companheiro de nado ao qual pudesse recorrer quando necessitasse ajuda? Um colega com quem pudesse, digamos, discutir uma apresentação antes que a tivesse que mostrar à gerência? Para criar equipes eficientes, antes você precisa criar companheiros de equipe eficientes.

Essa noção se estende para além dos muros corporativos, e vale também para a cultura empresarial de forma mais ampla. Um de meus melhores companheiros de nado é Yacov Wrocherinsky, fundador e CEO da Infinity Info Systems, uma firma de consultoria em tecnologia da informação, sediada na cidade de Nova York, voltada para a gestão de relacionamento com o cliente (CRM, Customer Relationship Management) e para soluções empresariais analíticas, tendo como clientes empresas de serviços financeiros, de ciências da vida e empresariais, da mídia e de indústrias de manufatura/distribuição no mundo todo.

Yacov é mentor e amigo meu faz anos. Nós nos conhecemos quando ele participou de meu primeiro evento de Liderança Sob Fogo para a Organização dos Jovens Presidentes.

Yacov, por sua vez, conta com parceiros corporativos de confiança para serem seus companheiros de nado quando surge algum problema ou oportunidade de negócios.

A Infinity está sediada nos Estados Unidos, mas tem clientes no mundo todo. Yacov e suas equipes encontram soluções técnicas para companhias em cerca de 80 países. Para isso, ele investe no estabelecimento de relações com companhias como a dele e cria relações globais com colegas com modo de pensar semelhante ao seu que, por sua vez, estão mais bem posicionados para fornecer serviço local.

“As pessoas não são suas inimigas”, diz Yacov. “Você ficaria assombrado com a energia que consegue obter de outras pessoas. É possível crescer e encontrar novas oportunidades a partir de outras pessoas, outros recursos. Alguns de meus concorrentes servem como meus parceiros colaboradores!

“Meus novos parceiros — meus companheiros de nado — fornecem a *expertise* e o serviço locais, mas estão munidos de tecnologias da Infinity”, ele disse. “É uma relação mutuamente benéfica que proporciona ao cliente o melhor investimento. Meus parceiros e eu não somos concorrentes, mas colegas.

“Tem gente por aí que é tão boa quanto eu no que faço, ou até melhor, e posso aprender algo com eles”, disse Yacov. “Se eles podem proporcionar um serviço melhor a meu cliente no ambiente nacional, estadual ou hiperlocal, por que eu não tiraria vantagem disso?”

Quem é seu companheiro de nado?

Cuide de Si Mesmo

NUM DIA QUALQUER, um líder pode facilmente ser consumido por seu empenho em analisar, avaliar e solucionar problemas que afetam diretamente seu negócio e as pessoas que ele lidera. Incontáveis horas, todos os dias, são consumidas resolvendo problemas ou prevendo resultados. O líder servil esforça-se constantemente para empoderar seu pessoal, preocupa-se com seu bem-estar e garante que estejam treinados e equipados para qualquer missão que possam enfrentar.

Mas quem cuida do líder? Infelizmente, com frequência a resposta é ninguém. Ou pouca gente, eu diria, além de seus melhores amigos e sua família. Mas, à medida que fui ficando mais velho e mais experiente em meus vários papéis de liderança, aprendi que, para ser o melhor e mais atento líder possível, é imperativo que eu priorize minha própria saúde e bem-estar de tempos em tempos, para ser capaz de cuidar do meu pessoal.

Quando eu era um SEAL, isso era algo relativamente fácil de fazer. Quero dizer, o *fitness* está entranhado na cultura corporativa. Para todo lado que olhasse, havia uma barra fixa, uma pilha de pesos para levantar, uma pista de obstáculos a percorrer. A oportunidade de treinar sempre estava presente, desde que você tivesse dedicação. E dada a natureza competitiva de todos os SEALs, nunca era difícil de estabelecer um compromisso com o *fitness* e com o bem-estar. Os SEALs devem sempre liderar pelo exemplo. Quando eu era chefe, por exemplo, para mim era sempre uma questão de orgulho pessoal ser capaz de correr mais longe e mais rápido, nadar por mais tempo e mais fundo, e dar mais duro e melhor do que os suboficiais mais jovens que me viam com respeito e admiração. Para levar minha equipe adiante e inspirar meus homens, eu

precisava estar na melhor forma física e mental possível. Claro, eu também me beneficiava pessoalmente dessa dedicação.

Assim, a partir de hoje, assumo o compromisso de cuidar melhor de mais um funcionário essencial: você mesmo. Faça por si o que você consistentemente faz pelos outros. Crie oportunidades para se exercitar e culturas para isso, que ajudarão você a fortalecer seu físico para os desafios que sabe que estão por vir.

Como pai, com frequência tenho que dar duro para arranjar em meu cronograma caótico um tempo para passar com meu filho e minha filha. Você deve fazer a mesma coisa com seu programa de *fitness*.

Tina, a CEO de um banco no estado de Nova York, apreciou o treinamento físico que lhe demos no LUF e começou a incorporá-lo em sua vida diária. Os benefícios físicos e mentais foram incríveis, disse ela.

“Meu novo vigor físico influencia diretamente meu vigor mental”, ela disse. “Tenho maior agilidade para atacar problemas. Também consigo processar as questões com muito mais clareza.”

Tina também acredita que malhar lhe dá mais “espaço livre” durante o dia para analisar as coisas e ficar aberta a novas possibilidades.

“Por exemplo, quando estou malhando, posso repassar mentalmente conversas que tive com meus clientes. Posso pensar sobre elas por mais tempo e com maior clareza. Posso também escolher escutar um audiolivro e me esclarecer por meio de ideias e realizações de outras pessoas.”

Quando você mantém um compromisso regular com o *fitness* pessoal (tanto físico quanto mental) — e estou falando de apenas uns 30 minutos por dia, três ou quatro vezes por semana —, tem mais energia e vigor para encarar os desafios diários da vida. Você fica mais focado, confiante e criativo, mais apto a combater os efeitos da depressão e talvez até mesmo a afastar os efeitos debilitantes de certas doenças. Você vai pensar com mais clareza, garanto. Um benefício adicional: você vai continuar a ser uma inspiração para os outros, depois do final do expediente.

Torne sua Empresa “À Prova de Afogamento”

UMA DAS PRÁTICAS MAIS DIFÍCEIS DO treinamento dos SEALs da Marinha é conhecida como *drownproofing*, isto é, tornar alguém “à prova de afogamento”. Nesse exercício realizado na piscina, os candidatos a SEAL devem aprender a nadar — na verdade, a sobreviver — com pés e mãos atados. O *drownproofing* foi desenvolvido por um técnico de natação chamado Fred Lanoue, e adotado pela Marinha e pelos SEALs como parte do treinamento-padrão.

A ideia por trás da técnica de Lanoue é que uma pessoa possa sobreviver a um desastre na água sem afundar ou afogar-se, mesmo estando ferida ou incapacitada. Lanoue afirmava que a maioria das pessoas é como “flutuadores” quando seus pulmões estão cheios de ar. Para sobreviver, só é necessário permanecer calmo na água e erguer a cabeça acima da superfície a cada instante, para respirar o ar salvador. E então voltar para a posição de flutuação.

Para dominar a técnica, os SEALs pulam em uma piscina com três metros de profundidade, com os pés atados pelos tornozelos e os braços amarrados atrás das costas. Eles permanecem quietos em uma posição quase vertical, só com o alto da cabeça emergindo da água. Várias vezes por minuto, o SEAL usa braços e pernas e cria uma pressão para baixo, erguendo a cabeça acima da superfície um instante para inspirar profundamente e encher os pulmões de ar; em seguida, ele volta à flutuação vertical relaxada. Para passar nos testes, os SEALs devem executar essa manobra, flutuar, nadar e dar algumas cambalhotas para trás em um certo período de tempo.

Parece aterrorizante, mas é relativamente fácil de aprender, e a maioria das pessoas domina depressa a técnica. Não sou um cara alto, mas sou grandalhão. E até caras grandes como eu não têm muito problema com o *drownproofing*. Aprender essa técnica aumentou de forma incrível minha confiança. É como uma apólice de seguro em seu nível mais básico, e também é uma forma de garantir que os SEALs dominem o medo de ficar abandonados no oceano.

Uma vez que sabia ser capaz de sobreviver por horas em qualquer manobra aquática — mesmo estando muito ferido ou incapacitado —, fiquei mais confiante no resto do meu treinamento aquático. Essa confiança ajudou-me a melhorar muito outras habilidades importantes.

Líderes empresariais devem procurar desenvolver um treinamento de *drownproofing* centrado em catástrofes específicas que suas empresas podem um dia enfrentar. Talvez não seja um obstáculo aquático o que você vai enfrentar. Pode ser um corte de energia ou a falta de comunicações seguras.

Como você pode tornar sua organização e seus funcionários “à prova de afogamento”, para encarar a crise? Qual é seu evento “*drownproofing*”?

Reputação É Tudo

WARREN BUFFETT disse certa vez: “São necessários vinte anos para construir uma reputação e cinco minutos para arruiná-la. Se você pensar sobre isso, vai passar a agir de maneira diferente”.

O líder sábio, como Buffett, sabe que a reputação é importante. As relações que você consegue construir, a receita que irá gerar e a lealdade de funcionários e clientes, tudo isso depende da sua marca pessoal — sua reputação. Ela determina sua posição de valor, baseada no quanto as pessoas confiam em você e o respeitam. As expectativas que têm em relação a você. Uma boa reputação prepara o caminho e abre portas. Uma reputação ruim pode inviabilizar opções e bloquear rotas.

Seja *on-line* ou *off-line*, sua reputação pessoal e profissional é algo que fica associado a você, e deve ser protegida a qualquer custo. Para os SEALs, as reputações são construídas no BUD/S. E é incrível como são estabelecidas e como se espalham depressa — e como vão longe. Quando um candidato é rotulado como alguém que inventa desculpas o tempo todo, que está sempre despreparado ou que não consegue controlar seu temperamento, por exemplo, tal reputação vai precedê-lo onde quer que ele vá. No BUD/S recordamos todos os dias aos SEALs que a reputação deles começa *agora*.

Um bom líder importa-se com as coisas pequenas. Faça o que é esperado de você, e faça o melhor que puder.

Atenção aos Detalhes

EM MEU RAMO DE NEGÓCIOS, uma segurança de 360 graus não é 359 graus. Nesta última, há um buraco em minhas defesas — por menor que seja — por onde os caras maus podem penetrar. Para os SEALs, tal atenção aos detalhes pode ser a diferença entre a vida e a morte.

Para os líderes empresariais, a atenção aos detalhes com frequência é a diferença entre algo bom e algo incrivelmente ótimo. Tal conceito foi capturado em uma historinha genial que li em 2011, logo depois da morte do CEO da Apple, Steve Jobs.

A história, na verdade uma postagem de um *blog*, foi escrita por Vic Gundotra, o executivo por trás do Google+, a plataforma de mídia social da companhia. Gundotra escreveu sobre uma conversa telefônica que teve com Jobs numa manhã de domingo. Jobs havia ligado para Gundotra quando este estava na igreja, e Gundotra não atendeu ao telefone. A chamada de retorno foi mais ou menos assim:

“Oi, Steve, aqui é Vic”, disse eu. “Desculpe não ter atendido ao telefone mais cedo. Estava no serviço religioso, e o identificador de chamada dizia desconhecido, e eu não atendi.”

Steve riu. Ele disse: “Vic, a menos que o identificador diga DEUS, você nunca deve atender ao telefone durante um serviço”.

Dei uma risada nervosa. Afinal de contas, embora Steve costumasse ligar durante a semana, quando estava preocupado com algo, não era normal que me ligasse num domingo, pedindo que eu ligasse para a casa dele. Perguntei-me o que seria tão importante.

“Então, Vic, temos um assunto urgente, que precisa ser tratado agora. Já encarreguei uma pessoa da minha equipe para ajudar você, e espero que vocês possam consertar isso amanhã”, disse Steve.

“Andei olhando o logo do Google no iPhone e não estou satisfeito com o ícone. O segundo ‘o’ em Google não tem o gradiente certo de amarelo. Está errado, e Greg vai consertar isso para mim amanhã. Para você está bem?”

No fim, quando penso em liderança, paixão e atenção aos detalhes, penso naquele telefonema que recebi de Steve Jobs na manhã de um domingo de janeiro. Foi uma lição que nunca vou esquecer. CEOs devem preocupar-se com detalhes. Até mesmo tons de amarelo. Num domingo.

Preste atenção. É importante.

Agradecimentos

Gostaria de expressar meu mais sincero obrigado a Lance O'Connor, pela orientação e amizade contínuas. Podemos às vezes não concordar, mas, Lance, você sempre foi meu guia na busca pelo sucesso. Por mais relutante que eu às vezes estivesse em aceitar seus conselhos, você sempre conseguiu que eu desse o melhor de mim. Você constantemente me desafia a erguer a barra um pouco mais, todas as vezes, e me inspira a ser um líder melhor do que fui no dia anterior. Por tudo o que faz, e por seu apoio incondicional, sou eternamente grato. Você me ensinou, “Não é o que *eles* pensam de você, é o que *você* pensa de si”.

Em seguida, quero fazer um agradecimento especial a Danya, Liz e Shelva. Sem seu profissionalismo, apoio e orientação, eu não estaria onde estou hoje. Vocês colocam paixão e qualidade únicas em tudo de que participam. O que aprendi com vocês três me tornou um melhor líder, ouvinte e, acima de tudo, pessoa. Obrigado.

Um agradecimento especial a Chris Lawson, meu amigo e coautor, e a sua família, pelas horas, semanas e meses passados colocando as palavras no papel. Vocês estão em meu coração e em meus pensamentos. Meu amigo, nós criamos o que queremos, e a escolha é o primeiro passo para ter sucesso. Obrigado por concordar em fazer algo especial. Você é uma inspiração.

Gostaria de expressar minha mais profunda gratidão a um homem que me deu alguns dos conselhos e orientações mais valiosos em minha vida profissional e pessoal: Yacov Wrocherinsky. Yacov, você é um homem que incorpora o que diz, um homem que põe em prática as lições que dá. Seu apoio ao longo dos anos teve um significado imenso para mim e os conselhos que deu terão um efeito duradouro em minha vida. Você me mostrou que até o executivo mais

durão pode ter um coração mole. O que você faz pelos outros antes de fazer por si mesmo é uma prova da alma rara e genuína que sei que você é. Obrigado por mostrar-me isso.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer a minha esposa. Você é a fundação que torna possível meu sucesso. Sua fé em mim nunca vacilou, e seu apoio é o que me faz seguir em frente. Você tem sido uma fonte constante de amor, e juntos construímos uma vida pela qual tenho enorme apreço. Agradeço a você por nossos dois filhos maravilhosos e o amor que você me dá todos os dias aquece meu coração. Sinto-me verdadeiramente abençoado por ter você em minha vida — palavras nunca serão suficientes para expressar isso. Colocando de forma simples, quero dizer “Obrigado”.

E aos Estados Unidos — sinto-me extraordinariamente abençoado por ter a oportunidade de servir e ser parte do melhor país do mundo. Acredito que este país oferece enormes oportunidades a cada um de nós — só precisamos estar dispostos a trabalhar duro e chegar a elas. Lembre-se: *“Nunca existe um congestionamento no quilômetro extra”*.

— Rob Roy

Um agradecimento especial a Rob Roy pela oportunidade de fazer algo especial. Você é um amigo e uma inspiração. Ao motivado corpo docente do SOT-G — em especial Wolly, Geoff, Jeff e Pops —, obrigado por aguentarem as intermináveis perguntas e observações de um repórter. Vocês me motivaram demais. Meu agradecimento também vai para Yacov Wrocherinsky, pelas conversas estimulantes, contextualização e camaradagem, especialmente naquele malfadado e involuntário episódio no interior do velho México!

Obrigado, ainda, a nosso agente, Zach Schisgal, que nos tirou para dançar. Obrigado pela confiança e determinação, Z. A Roger Scholl, nosso editor na Random House, obrigado pelos conselhos, encorajamento e infindáveis boas ideias. Eu não poderia ter desejado um mentor melhor. A minha esposa, Jessica, e nossos filhos, Max, Ben e Cam, obrigado por aguentarem um ano de desculpas “Tenho que ir trabalhar no livro”. Seu maravilhoso apoio e sua paciência me ajudaram a tornar real um sonho meu.

Por fim, obrigado aos homens e mulheres das forças armadas dos Estados Unidos, cujo caráter, competência e serviço altruísta nunca cansam de me

surpreender. O mesmo vale para os executivos incansáveis que dão duro para alimentar nossa grande economia. Líderes, todos.

— Chris Lawson

- [1] Espada chinesa estreita e reta, de dois gumes. [N.T.]
- [2] O S&P 500, ou Standard & Poor's 500, é um índice do mercado de ações norte-americano baseado nas ações de 500 grandes companhias listadas na Bolsa de Valores de Nova York ou no NASDAQ. [N.T.]
- [3] Unidades de elite criadas pela Marinha norte-americana na Segunda Guerra para desempenhar missões de infantaria anfíbia. [N.T.]
- [4] Underwater Demolition Team — Equipe de Demolição Subaquática. [N.T.]
- [5] Nome derivado da abreviatura HMMWV, do inglês *High Mobility Multipurpose Wheeled Vehicle* (Veículo Automotivo Multifunção de Alta Mobilidade). [N.T.]
- [6] *Dogfight* [briga de cães], é o nome dado a combates aéreos entre aeronaves muito próximas uma da outra. [N.T.]
- [7] O Cerco de Bastogne foi um episódio da Segunda Guerra Mundial ocorrido na Bélgica, em que o Terceiro Exército, comandado pelo general Patton, socorreu as forças norte-americanas sitiadas por tropas alemãs. [N. T.]
- [8] Em inglês, “cavaleiro durão”, integrante do Primeiro Regimento de Cavalaria Voluntária dos Estados Unidos. [N.T.]
- [9] O provérbio completo diz “É preciso toda uma aldeia para educar uma criança”; há controvérsia quanto a sua alegada origem africana. [N.T.]
- [10] Sexto presidente dos Estados Unidos, governou de 1825 a 1829. [N.T.]
- [11] Grito de guerra dos SEALs. [N.T.]
- [12] Lema não oficial dos Fuzileiros Navais dos Estados Unidos, do latim *semper*, “sempre”, e o nome de um personagem animado feito de argila, *Gumby*. Jogo de palavras com o lema oficial desse serviço, *Semper Fidelis* (em latim, “sempre fiel”). [N.T.]

DA COAUTORA DO BEST-SELLER *CAPITALISMO NATURAL*

"Leitura obrigatória para empresários, investidores, especialistas industriais e também para as corporações."

— Jigar Shah, fundador da SunEdison, e CEO da Carbon War Room

CAPITALISMO CLIMÁTICO



**L. Hunter Lovins
Boyd Cohen**

**Liderança
Inovadora e Lucrativa para
um Crescimento Econômico Sustentável**

Cultrix • Amana-Key

Capitalismo Climático

Lovins, L. Hunter

9788531612596

392 páginas

[Compre agora e leia](#)

Capitalismo Climático demonstra que existe agora um forte argumento empresarial a favor da proteção do clima e que a lucratividade da responsabilidade ambiental é acessível a todos. Executivos, empresários, ambientalistas e cidadãos interessados encontrarão ideias lucrativas nas páginas deste livro. Os autores apresentam exemplos tangíveis de empresas e pessoas no mundo inteiro que estão se adaptando desde cedo e que enxergam que a economia de baixo carbono conduz a maiores lucros e ao crescimento econômico. Ele oferece um roteiro claro e conciso para criar uma nova economia energética e um planeta mais ameno e autossustentável no qual possamos viver.

[Compre agora e leia](#)

INTELIGÊNCIA MULTIFOCAL

ANÁLISE DA CONSTRUÇÃO DOS PENSAMENTOS
E DA FORMAÇÃO DE PENSADORES

Dr. Augusto Jorge Cury

*"Uma teoria revolucionária
sobre o funcionamento da mente,
capaz de causar grande impacto na Ciência,
estimulando a formação do homem
como pensador e engenheiro de idéias..."*

Cultrix

Inteligência Multifocal

Cury, Augusto

9788531610769

336 páginas

[Compre agora e leia](#)

O estereótipo da estética, a moda, a tecnologia, o consumismo e a cotação do dólar e das ações nas bolsas de valores são prioridades da vida moderna que limitam o ser humano a pensar apenas em si mesmo e nos seus afazeres.

Vivendo nesse mundo, as pessoas não conseguem aprender a se interiorizar, a trabalhar suas perdas e frustrações e a se colocar no lugar do outro e perceber suas dores e necessidades psicossociais. Inteligência Multifocal é um livro que caminha na contramão desse mundo, apresentando mais de trinta elementos essenciais para a formação da inteligência humana. Baseada na filosofia e na psicologia, a nova teoria sobre o funcionamento da mente promove a formação do homem como pensador e engenheiro de ideias.

[Compre agora e leia](#)

Antoine Panaïoti

NIETZSCHE

E A FILOSOFIA BUDISTA

Cultrix

Nietzsche e a Filosofia Budista

Panaïoti, Antoine

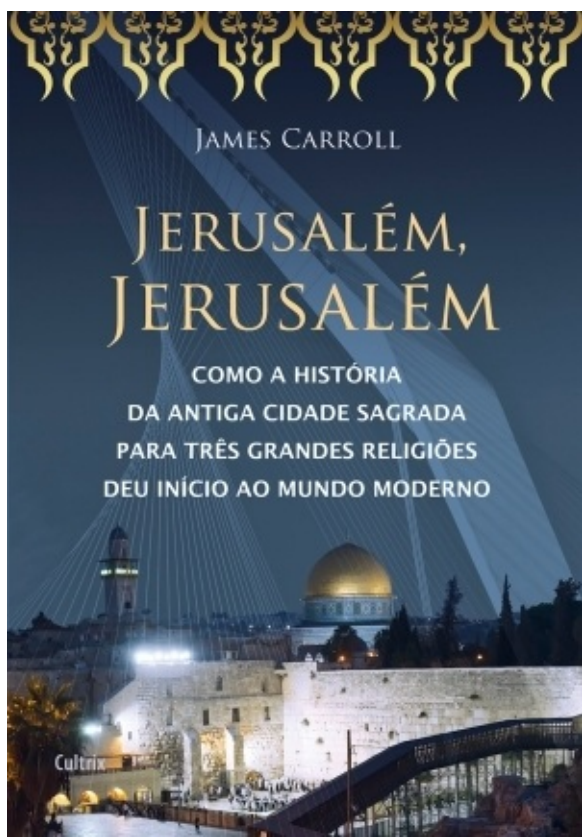
9788531614200

368 páginas

[Compre agora e leia](#)

Antoine Panaïoti, professor de Filosofia da Universidade de Montreal, explora as profundas e complexas relações entre o pensamento filosófico de Nietzsche e a filosofia budista, que o grande filósofo alemão admirava, mas a que ao mesmo tempo se opunha. O autor discute os modelos e as teorias que fundamentam as éticas supostamente opostas contidas nos trabalhos de Nietzsche e nos ensinamentos do Buda, mostrando que o aparente conflito entre a afirmação dionisiaca do prazer - professada por Nietzsche - e a negação budista da vida, na verdade pode encontrar num ponto de equilíbrio. Panaïoti apresenta, assim, uma nova resposta para questões sobre existencialismo, niilismo e ética.

[Compre agora e leia](#)



Jerusalém, Jerusalém

Carrol, James

9788531612220

464 páginas

[Compre agora e leia](#)

Reunindo uma extraordinária variedade de fontes, James Carroll revela as formas pelas quais a antiga cidade de Jerusalém se transformou numa fantasia transcendente que inflama o fervor religioso como em nenhum outro lugar na face da Terra. Esse fervor inspira tanto a história ocidental quanto o Oriente Médio, tão intensamente no presente como no passado. Uma história profundamente instigante, do significado literal e simbólico dessa cidade, na essência e nas origens do Judaísmo, do Cristianismo e do Islamismo. A compreensão da febre de Jerusalém é a chave que abre a história do mundo, e o diagnóstico que nos oferece a melhor oportunidade para imaginar a paz.

[Compre agora e leia](#)



O barco vazio

Osho

9788531613883

304 páginas

[Compre agora e leia](#)

Nesta extremamente acessível introdução ao Tao e às suas origens espirituais, Osho dá nova vida às mensagens taoistas de 3000 anos atrás sobre a autorrealização, por meio das histórias do místico chinês Chuang Tzu. Ele fala da ausência do ego, ou seja, o "barco vazio"; sobre viver a vida com espontaneidade e encontrar a morte com a mesma atitude. Acompanhado de um DVD com palestras ao vivo de Osho legendadas em português, este belo livro transborda com a sabedoria de alguém que passou ele próprio pela experiência de vencer o ego e se tornar um barco vazio. Um livro fascinante, com ensinamentos sobre a mente humana, o ego e a meditação como porta de entrada para os mistérios profundos da vida.

[Compre agora e leia](#)